



## TUGAS AKHIR - RI 1592

**PENGUKURAN DAN PENINGKATAN KINERJA SISTEM SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP *HUMAN RESOURCE SCORECARD* DAN *SIX SIGMA* (Studi kasus : PT. TELKOM HR AREA 05 JAWA TIMUR)**

DITA NOVITA  
NRP 2504 100 078

Dosen Pembimbing  
Ir. Moses L. Singgih, MSc, MRegSc, PhD

Jurusan Teknik Industri  
Fakultas Teknologi Industri  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
Surabaya 2008



**FINAL PROJECT - RI 1592**

**HUMAN RESOURCE SYSTEM PERFORMANCE  
MEASUREMENT AND IMPROVEMENT USING HUMAN  
RESOURCE SCORECARD AND SIX SIGMA  
(Case Study : PT. TELKOM HR AREA 05 JAWA TIMUR)**

**DITA NOVITA  
NRP 2504 100 078**

**Supervisor  
Ir. Moses L. Singgih, MSc, MRegSc, PhD**

**Department of Industrial Engineering  
Faculty of Industrial Technology  
Sepuluh Nopember Institute of Technology  
Surabaya 2008**

**PENGUKURAN DAN PENINGKATAN KINERJA SISTEM  
SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN MENGGUNAKAN  
KONSEP *HUMAN RESOURCE SCORECARD* DAN *SIX  
SIGMA***

**(Studi kasus : PT. TELKOM HR AREA 05 JAWA TIMUR)**

**TUGAS AKHIR**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Teknik  
pada  
Program Studi S-1 Jurusan Teknik Industri  
Fakultas Teknologi Industri  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh :

**DITA NOVITA**  
Nrp. 2504 100 078

Disetujui oleh Dosen Pembimbing Tugas Akhir :

Ir. Moses L. Singgih, MSc, MRegSc, PhD. .... (Pembimbing)

**SURABAYA  
JULI, 2008**

**“PENGUKURAN DAN PENINGKATAN KINERJA  
SISTEM SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN  
MENGUNAKAN KONSEP *HUMAN RESOURCE  
SCORECARD* DAN *SIX SIGMA* (Studi Kasus: PT. TELKOM  
HUMAN RESOURCE AREA 05 JAWA TIMUR)”**

**Nama Mahasiswa : DITA NOVITA**

**NRP : 2504 100 078**

**Jurusan : Teknik Industri - FTI ITS**

**Dosen Pembimbing : Ir. Moses L. Singgih, MReg.Sc,  
PhD.**

**Abstrak**

*Salah satu misi dari Direktorat Human Capital and General Affair (HCGA) di PT. TELKOM yakni menjadikan SDM sebagai strategic partner dalam kegiatan pengelolaan bisnisnya. Namun, sampai saat ini belum ada sistem pengukuran kinerja yang mendukung alignment peran SDM terhadap strategi perusahaan. Hal tersebut menyebabkan kontribusi strategik SDM terhadap pencapaian strategi perusahaan belum terukur. HR Area 05 Jawa Timur merupakan pihak yang bertanggung jawab melaksanakan dan mengontrol pelaksanaan kebijakan SDM dari DIrektorat HCGA serta mengelola SDM dari Telkom DIVRE 05 Jawa Timur. Oleh karena itu dilakukan perancangan sistem pengukuran kinerja dari sistem SDM di HR Area 05 dengan menggunakan konsep HR Scorecard. Selain itu, juga dilakukan pembentukan tindakan perbaikan kinerja sistem SDM dari HR Area 05 dengan menggunakan konsep Six Sigma.*

*Sistem pengukuran kinerja berbasis HR Scorecard dalam penelitian ini terdiri atas KPI-KPI yang merupakan tolok ukur pencapaian strategic objective dari strategi HR Area 05. Setiap KPI dikelompokkan dalam empat perspektif HR Scorecard yaitu financial, customer, internal business process dan learning and growth. Apabila terdapat KPI yang berwarna kuning atau merah dari hasil pengukuran kinerja sistem SDM di HR Area 05, maka indikator tersebut diperbaiki dengan tahapan Define-Measure-*

*Analyze-Improve dari konsep Six Sigma. Pembentukan tindakan perbaikan kinerja sistem SDM dari HR Area 05 diprioritaskan pada perbaikan pencapaian KPI kritis.*

*Berdasarkan hasil perancangan sistem pengukuran kinerja dihasilkan indikator kinerja untuk setiap perspektif yaitu, 5 KPI perspektif financial, 7 KPI perspektif customer, 19 KPI perspektif internal business process dan 7 KPI perspektif Learning and Growth. Hasil pengukuran kinerja sistem SDM HR Area 05 pada tahun 2007 memiliki skor sebesar 97,2869 (kategori kuning). Sedangkan KPI kritis dari Sistem SDM ini adalah Jumlah karyawan yang mengisi content KAMPIUN dengan nilai mean dari persentase gap sebesar 85%. Analisa RCA dan FMEA menghasilkan penyebab KPI kritis yang mempunyai nilai RPN tertinggi yaitu Role model yang kurang sempurna. Usulan tindakan perbaikan KPI kritis berupa kegiatan sharing session karyawan, penetapan SPK untuk expert team dan pembaharuan SPK yang terintegrasi dengan pemanfaatan KAMPIUN dengan value sebesar 2,50.*

**Kata kunci :** *HR Scorecard, KPI, Six Sigma, HR Area 05*

**HUMAN RESOURCE SYSTEM PERFORMANCE  
MEASUREMENT AND IMPROVEMENT USING HUMAN  
RESOURCE SCORECARD AND SIX SIGMA APPROACH  
(CASE STUDY: PT. TELKOM HUMAN RESOURCE AREA 05  
JAWA TIMUR)**

**Name : DITA NOVITA**  
**NRP : 2504 100 078**  
**Department : Industrial Engineering- FTI ITS**  
**Lecturer : Ir.Moses L.Singgih, M.Reg.Sc,PhD**

**Abstract**

*One of the missions of Human Capital and General Affair (HCGA) Directorate in PT. TELKOM is to develop HR as strategic partner in operating its business activities. Meanwhile, the performance measurement system in PT. TELKOM has not been supporting the alignment between HR roles and corporate strategy. Its causes HR strategy contribution to corporate strategy achievement could not be measured. HR Area 05 Jawa Timur is responsible to manage HR in Telkom DIVRE 05 Jawa Timur, implement and control HR policy of HCGA Directorate. The goal of this research is to develop the performance measurement system of HR system in HR Area 05 using HR Scorecard with Six Sigma for HR performance system improvement.*

*HR Scorecard-based performance measurement system in this research consists of Key Performance Indicators (KPI) which is the standard measure of strategic objective achievement in HR Area 05. Each of KPI is categorized in four HR Scorecard perspectives (Financial, Customer, Internal Business Process, Learning and Growth). The measurement system results KPI with yellow or red color that will be improved with Six Sigma Cycle (Define-Measure-Analyze-Improve). The critical KPI is prioritized to be improved in this research.*

*Based on the measurement of HR Area 05 performance system results KPI for each perspective such as, 5 KPI for*

*Financial perspective, 7 KPI for Customer perspective, 19 KPI for Internal Business Process perspective, and 7 KPI for Learning and Growth perspective. Meanwhile, the performance score for HR Sytem of HR Area 05 in 2007 period is 97,2869 (yellow category) and the critical KPI is “The number of Employees which doesn’t contribute any KAMPIUN’s content” with mean value of its gap percentage is 85%. RCA & FMEA analysis result root cause of critical KPI which have the highest RPN value is Unperfect role model. Suggested improvement action for critical KPI is developing sharing session for employees, developing performance measurement system for Expert Team and improving performance measurement system integrated with KAMPIUN’s usage which its value is 2,50.*

**Keywords:** *HR Scorecard, KPI, Six Sigma, HR Area 05*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT atas berkat dan rahmat dan ijin-Nya, sehingga laporan penelitian Tugas Akhir pada PT. TELKOM HR AREA 05 dapat terselesaikan dengan baik, dengan sedikit hambatan dan gangguan yang tidak mengurangi nilai pentingnya dalam melakukan penelitian Tugas Akhir ini.

Ucapan terima kasih dan puji syukur, saya sampaikan kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam penyelesaian dan kelancaraan selama penelitian Tugas Akhir ini, seperti :

1. Bapak, Mama, Mba Iik, Mba Medi, Mas Beny, Mas Rommy, Nadhira dan Nabiel serta semua keluarga saya yang selalu memberikan *support* dan doa yang sangat berharga.
2. Bapak Ir. Moses L. Singgih, MSc, MRegSc, PhD, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, ilmu, arahan serta semangat yang sangat membantu dalam penyelesaian Tugas Akhir ini.
3. Ibu Dr. Ir. Sri Gunani Pratiwi, MT., selaku Ketua Jurusan Teknik Industri ITS.
4. Ibu Dyah Santhi Dewi, ST., M.Eng., Sc., selaku koordinator Tugas Akhir Jurusan Teknik Industri ITS.
5. Bapak Patdono S, selaku Kalab. PSMI dan Pak Lantip, Bu Eva serta seluruh anggota dosen *peer group* dari Lab.PSMI yang telah memberikan banyak ilmu dan pengalaman yang berharga.
6. Pak Hari dan Pak Yudha A. beserta seluruh tim dosen pengajar TI-ITS dan Mas Teguh, Mba Lusi, Pak Sukimin Pak Ran, Mba Elif, Mba Evi, Mas Buchari dan karyawan lainnya, atas seluruh ilmu pengetahuan, pengalaman, dan bantuannya selama ini.
7. Bapak Wahyu Winarto, ST, MM, CPHR selaku pembimbing lapangan yang penuh kesabaran, pengarah



dan penanggung jawab selama penelitian Tugas Akhir di PT. TELKOM HR AREA 05.

8. Pak Yunus, Ibu Yuyun, Pak Sarman , Mba Friska dan seluruh pihak dari PT. TELKOM HR AREA 05 atas segala segala bantuan dan bimbingannya.
9. Dimas Angga Prasondha, yang selama ini telah banyak memberikan pelajaran hidup yang berharga.
10. Tie, Iik, Tik, Nink nonk, Lintang, Ryan, Nad, Adis dan seluruh teman-teman angkatan 2004 Teknik Industri ITS, yang menemani dan selalu mengisi hampir di seluruh hari-hari saya selama empat tahun ini.
11. Seluruh keluarga dari Laboratorium Pengembangan Sistem dan Manajemen Industri (PSMI). Terimakasih atas pengalaman dan ilmu pengetahuan yang saya dapatkan di Lab.PSMI.
12. Mba April, Zaif , Buyung, Yovan dan Dendy yang telah memberikan banyak masukan dan bantuan dalam pengerjaan Tugas Akhir ini.
13. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan dalam tulisan ini, yang telah membantu dalam penyelesaian tugas akhir ini.

Semoga Laporan Tugas Akhir ini dapat bermanfaat dan dapat digunakan sebagaimana mestinya oleh berbagai pihak yang berkepentingan.

Terima Kasih.

**Surabaya, 25 Juni 2008**

**Dita Novita**  
(2504.100.078)

## DAFTAR SINGKATAN

- C : Perspektif *Customer* untuk *HR Scorecard*
- CSS (*Corporate Scenario Strategy*)
- CTQ (*Critical to Quality*)
- Direktorat HCGA (*Human Capital and General Affair*)
- DIVRE 05 (Divisi Regional 05 Jawa Timur)
- DJM (*Distinct Job Manual*)
- EGM (*Executive General Manager*)
- ESI (*Employee Satisfaction Index*)
- F : Perspektif *Financial* untuk *HR Scorecard*
- FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*)
- FWA (*Fixed Wireless Access*)
- FWL (*Fixed Wireline*)
- HR Area 05 (*Human Reource Area 05 Jawa Timur*)
- IBP : Perspektif *Internal Business Process* untuk *HR Scorecard*
- IT (Information Technology)
- JOM (*Junior Operational Manager*)
- Kandatel (Kantor Daerah Komunikasi)
- KM (Kontrak Manajemen)
- KPI (*Key Performance Indicator*)
- LG : Perspektif *Learning and Growth* untuk *HR Scorecard*
- NGN (*Next Generation Network*)
- OSM (*Operational Senior Manager*)
- RCA (*Root Cause Analysis*)
- RKM (Rencana Kerja Manajerial)
- SDM (Sumber Daya Manusia)
- SLA (*Service Level Agreement*)
- SOA (*Sarbanes-Oaxley Act*)
- SPK (Sistem Pengukuran Kinerja)
- TELKOM (PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk)
- TELKOMSEL (PT. Telekomunikasi Selular, Tbk)

- TEOS (TELKOM *Employee Opinion Survey*)
- TQMS (TELKOM *Quality Management System*)

## DAFTAR ISI

Lembar Judul.....	i
Lembar Pengesahan.....	iii
Abstrak.....	iv
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Singkatan.....	x
Daftar Isi.....	xii
Daftar Gambar.....	xvi
Daftar Tabel.....	xviii

### BAB 1

<b>PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	2
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Manfaat Penelitian.....	3
1.5. Ruang Lingkup Penelitian.....	4
1.6. Sistematika Penulisan.....	4

### BAB 2

<b>TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>7</b>
2.1 Performansi.....	7
2.2 Konsep <i>Human Resource Scorecard</i> .....	7
2.2.1. <i>Human Resource Architecture</i> .....	9
2.2.2.Implementasi Peran Strategi Sumber Daya Manusia .....	11
2.2.3.Perbedaan <i>Human Resource Scorecard</i> dan <i>Balanced Scorecard</i> . .....	13
2.2.4.Kaitan <i>Human Resource Scorecard</i> dengan strategi .....	16
2.3 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i> .....	17
2.3.1.Skala Perbandingan Berpasangan.....	19
2.3.2.Pengukuran Konsistensi AHP .....	20
2.4 <i>Scoring System</i> .....	21
2.5 <i>Traffic Light System</i> .....	22
2.6 Konsep Dasar <i>Six Sigma</i> .....	23

2.6.1. Definisi <i>Six Sigma</i> dan penerapannya di bidang SDM.....	23
2.6.2. Manfaat – manfaat <i>Six Sigma</i> .....	26
2.6.3. Siklus DMAIC ( <i>Define – Measure – Analyze –Improve – Control</i> ) dalam bidang SDM.....	27
2.7 RCA ( <i>Root Cause Analysis</i> ) .....	30
2.8 FMEA ( <i>Failure Mode and Effect Analysis</i> ).....	31
2.9 Penelitian Terdahulu.....	33

### **BAB 3**

#### **METODOLOGI PENELITIAN .....37**

3.1. Tahap Identifikasi .....	37
3.2. Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data .....	38
3.2.1. Pengumpulan Data .....	38
3.2.2. Pengolahan Data.....	38
3.3. Tahap Analisa Evaluasi dan Perbaikan.....	43
3.3.1. <i>Analyze</i> .....	43
3.3.2. <i>Improve</i> .....	44
3.4. Tahap Kesimpulan dan Saran .....	45

### **BAB 4**

#### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....47**

4.1 Identifikasi perusahaan .....	47
4.2 Identifikasi visi, misi, strategi perusahaan di bidang sumber daya manusia .....	53
4.2.1. Visi perusahaan .....	53
4.2.2. Misi perusahaan.....	53
4.2.3. Visi direktorat <i>Human Capital and General Affair</i> (HCGA). .....	54
4.2.4. Misi direktorat <i>Human Capital and General Affair</i> (HCGA) .....	54
4.2.5. Strategi di tingkat korporat.....	54
4.2.6. Strategi di tingkat Direktorat <i>Human Capital and General Affair</i> (HCGA).....	55
4.3 <i>Define</i> .....	62

4.3.1.Sistem Pengukuran Kinerja <i>existing</i> dari Divisi Regional 05 dan <i>HR Centre</i> .....	62
4.3.2.Penentuan <i>strategic objective</i> berdasarkan 4 perspektif <i>Human Resource Scorecard</i> .....	64
4.3.3.Validasi <i>Strategic Objective</i> .....	70
4.3.4. <i>Strategy Map</i> .....	74
4.3.5. <i>Key Perfomance Indicators</i> .....	78
4.3.6.Validasi <i>Key Performance Indicators</i> .....	89
4.3.7.Penentuan <i>Job Description</i> dari Tim <i>Six Sigma</i> .....	97
4.4 <i>Measure</i> .....	99
4.4.1.Pembobotan Kepentingan KPI .....	99
4.4.2.Perhitungan skor pencapaian kinerja Sistem SDM dan <i>traffic light system</i> .....	101
4.4.3.Penentuan KPI yang Diperbaiki .....	108
4.4.4.Penentuan KPI Kritis .....	110
4.5.2.1.KPI Jumlah karyawan yang direkrut dari program rekrutmen .....	110
4.5.2.2.KPI Rasio Rotasi Karyawan .....	112
4.5.2.3.KPI Rata-rata jumlah waktu yang dibutuhkan untuk melakukan proses rekrutmen .....	114
4.5.2.4.KPI Persentase Pertumbuhan <i>Revenue</i> .....	115
4.5.2.5.KPI Produktivitas karyawan .....	117
4.5.2.6.KPI <i>Human Capital Value Added</i> .....	118
4.5.2.7.KPI Profit per Karyawan .....	120
4.5.2.8.KPI Persentase Karyawan yang mengisi <i>content</i> KAMPIUN .....	121
4.5.2.9.KPI Persentase Karyawan yang mengakses KAMPIUN.....	123

## **BAB 5**

<b>ANALISA EVALUASI DAN PERBAIKAN .....</b>	<b>127</b>
5.1. <i>Analyze</i> .....	127
5.1.1.Analisa Rancangan Sistem Pengukuran Kinerja .....	127
5.1.2.Analisa Hasil Pencapaian Kinerja .....	131
5.1.3. <i>Competitive Sustainable Growth</i> Perusahaan.....	136

5.1.4.Usulan KPI Baru .....	138
5.1.5.Analisa <i>Root Cause</i> KPI Kritis.....	139
5.1.6.Perhitungan <i>Risk Priority Number</i> setiap <i>Root Cause</i> .....	142
5.2. <i>Improve</i> .....	143
5.2.1.Penentuan Program Perbaikan.....	143
5.2.2.Penentuan Kombinasi Alternatif Perbaikan .....	149
5.2.3.Perhitungan Performansi Terbobot tiap Kombinasi Alternatif .....	150
5.2.4.Perhitungan <i>value</i> tiap Kombinasi Alternatif.....	150

## **BAB 6**

### **KESIMPULAN DAN SARAN .....153**

11.1.Kesimpulan.....	153
----------------------	-----

11.2.Saran .....	154
------------------	-----

## **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**

- A1- Keterkaitan antara *strategic objective* awal dengan setiap *item* dari kebutuhan strategis HR Area 05 dan masing-masing program/ RKM, *action plan* dari program
- A2- Keterkaitan antara *strategic objective* akhir dengan setiap *item* dari kebutuhan strategis HR Area 05 dan masing-masing program/ RKM, *action plan* dari program
- B1- Spesifikasi *Key Performance Indicator* (KPI)
- C1- *Decision Tree* pembobotan kepentingan KPI
- C2- Kuisioner Pembobotan kepentingan KPI
- C3- Hasil pengolahan bobot kepentingan KPI dengan *software Expert Choice 2000*

- D1- Hasil *Root Cause Analysis* (RCA)
- E1- Rating untuk *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA)
- E2- Perhitungan FMEA
- F1- Perhitungan biaya kombinasi alternatif perbaikan
- F2- Perhitungan performansi alternatif perbaikan

## **BIODATA PENULIS**



**(halaman ini sengaja dikosongkan)**

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Fungsi Sumber Daya Manusia Taktis versus Strategik .....	8
Gambar 2.2 Model 7 Langkah untuk Implementasi Peran Strategik Sumber Daya Manusia.....	13
Gambar 2.3 Langkah dalam Pengembangan <i>Balanced Scorecard</i> (Luis, 2002) .....	15
Gambar 2.4 Skema Pohon Keputusan (Decision Tree).....	18
Gambar 2.5 Siklus DMAIC dalam bidang SDM (Rains, 2007) ..	29
Gambar 2.6 RCA untuk “ <i>Missing Part on the Board during New Product Introduction</i> ” ( Wedgwood, 2006).....	31
Gambar 3.1 Diagram Alir Metodologi Penelitian.....	46
Gambar 4.1 Skema <i>Stakeholder</i> dari HR Area 05 Jawa Timur.....	49
Gambar 4.2 Struktur Organisasi HR Area 05 Jawa Timur .....	51
Gambar 4.3 Skema Penurunan Visi & Misi PT. TELKOM ke Strategi di HR Area 05 .....	57
Gambar 4.4 <i>Linkage</i> antara strategi tingkat korporat dengan strategi tingkat Direktorat HCGA .....	61
Gambar 4.5 Struktur Organisasi DIVRE 05 Jawa Timur .....	63
Gambar 4.6 <i>Linkage</i> antara <i>strategic objective</i> dan Strategi HR Area 05 .....	74
Gambar 4.8 Hasil Pembobotan Kepentingan KPI .....	101
Gambar 4.9 Grafik persentase <i>gap</i> untuk KPI Jumlah karyawan yang direkrut pada program rekrutmen .....	112
Gambar 4.10 Grafik persentase <i>gap</i> untuk KPI Rasio Rotasi Karyawan .....	113
Gambar 4.11 Grafik persentase <i>gap</i> untuk KPI rata-rata jumlah waktu yang dibutuhkan untuk melakukan proses rekrutmen .....	115
Gambar 4.12 Grafik persentase <i>gap</i> untuk KPI Persentase Pertumbuhan <i>Revenue</i> .....	117
Gambar 4.13 Grafik persentase <i>gap</i> untuk KPI Produktivitas karyawan .....	118

Gambar 4.14 Grafik persentase <i>gap</i> untuk KPI <i>Human Capital Value Added</i> .....	120
Gambar 4.15 Grafik persentase <i>gap</i> untuk KPI Profit per Karyawan .....	121
Gambar 4.16 Grafik persentase <i>gap</i> untuk KPI Persentase Karyawan yang mengisi <i>content</i> KAMPIUN.....	123
Gambar 4.17 Grafik persentase <i>gap</i> untuk KPI Persentase Karyawan yang mengakses KAMPIUN.....	125
Gambar 4.18 <i>Pareto Chart</i> dari Persentase <i>gap</i> KPI .....	125

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1a Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan	19
Tabel 2.1b Indeks random .....	21
Tabel 4.1 <i>Strategic Objective</i> awal.....	65
Tabel 4.2 <i>Strategic Objective</i> akhir .....	71
Tabel 4.3 <i>Key Performance Indicator</i> dari Perspektif <i>Financial</i>	80
Tabel 4.4 <i>Key Performance Indicator</i> dari Perspektif <i>Customer</i>	82
Tabel 4.5 <i>Key Performance Indicator</i> dari Perspektif <i>Internal Business Process</i> .....	86
Tabel 4.6 <i>Key Performance Indicator</i> dari Perspektif <i>Learning and Growth</i> .....	89
Tabel 4.7 <i>Key Performance Indicator</i> akhir .....	91
Tabel 4.8 Spesifikasi KPI Pertumbuhan EBITDA .....	95
Tabel 4.9 Formulasi perhitungan KPI .....	95
Tabel 4.10 <i>Job Description</i> dari Tim <i>Six Sigma</i> .....	98
Tabel 4.11 Skala penilaian tingkat kepentingan .....	100
Tabel 4.12 Kinerja Sistem SDM dari HR Area 05 periode tahun 2007 .....	105
Tabel 4.13 Hasil pencapaian KPI merah dan kuning dari sistem SDM di HR Area 05 .....	109
Tabel.4.14 Persentase <i>gap</i> KPI Frekuensi Jumlah karyawan yang direkrut dari program rekrutmen tahun 2007 .....	111
Tabel.4.15 Persentase <i>gap</i> KPI Frekuensi Jumlah karyawan yang direkrut dari program rekrutmen tahun 2006 .....	111
Tabel.4.16 Persentase <i>gap</i> KPI Frekuensi Jumlah karyawan yang direkrut dari program rekrutmen tahun 2005 .....	111
Tabel.4.17 Persentase <i>gap</i> KPI Rasio Rotasi Karyawan tahun 2007 .....	112
Tabel.4.18 Persentase <i>gap</i> KPI Rasio Rotasi Karyawan tahun 2006 .....	112
Tabel.4.19 Persentase <i>gap</i> KPI Rasio Rotasi Karyawan tahun 2005 .....	113

Tabel.4.20	Persentase <i>gap</i> KPI rata-rata jumlah waktu yang dibutuhkan untuk melakukan proses rekrutmen tahun 2007 .....	114
Tabel.4.21	Persentase <i>gap</i> KPI rata-rata jumlah waktu yang dibutuhkan untuk melakukan proses rekrutmen tahun 2006 .....	114
Tabel.4.22	Persentase <i>gap</i> KPI rata-rata jumlah waktu yang dibutuhkan untuk melakukan proses rekrutmen tahun 2005 .....	114
Tabel.4.23	Persentase <i>gap</i> KPI Persentase Pertumbuhan <i>Revenue</i> tahun 2007 .....	115
Tabel.4.24	Persentase <i>gap</i> KPI Persentase Pertumbuhan <i>Revenue</i> tahun 2006 .....	115
Tabel.4.25	Persentase <i>gap</i> KPI Persentase Pertumbuhan <i>Revenue</i> tahun 2005 .....	115
Tabel.4.26	Persentase <i>gap</i> KPI Produktivitas karyawan tahun 2007 .....	117
Tabel.4.27	Persentase <i>gap</i> KPI Produktivitas karyawan tahun 2006 .....	117
Tabel.4.28	Persentase <i>gap</i> KPI Produktivitas karyawan tahun 2007 .....	117
Tabel.4.29	Persentase <i>gap</i> KPI <i>Human Capital Value Added</i> tahun 2007 .....	117
Tabel.4.30	Persentase <i>gap</i> KPI <i>Human Capital Value Added</i> tahun 2006 .....	117
Tabel.4.31	Persentase <i>gap</i> KPI <i>Human Capital Value Added</i> tahun 2005 .....	117
Tabel.4.32	Persentase <i>gap</i> KPI Profit per Karyawan tahun 2007 .....	120
Tabel.4.33	Persentase <i>gap</i> KPI Profit per Karyawan tahun 2006 .....	120
Tabel.4.34	Persentase <i>gap</i> KPI Profit per Karyawan tahun 2005 .....	120
Tabel.4.35	Persentase <i>gap</i> KPI Persentase Karyawan yang mengisi <i>content</i> KAMPIUN tahun 2007.....	122

Tabel.4.36	Persentase <i>gap</i> KPI Persentase Karyawan yang mengisi <i>content</i> KAMPIUN tahun 2006.....	122
Tabel.4.37	Persentase <i>gap</i> KPI Persentase Karyawan yang mengisi <i>content</i> KAMPIUN tahun 2005.....	122
Tabel.4.38	Persentase <i>gap</i> KPI Persentase Karyawan yang mengakses KAMPIUN tahun 2007.....	123
Tabel.4.39	Persentase <i>gap</i> KPI Persentase Karyawan yang mengakses KAMPIUN tahun 2006.....	124
Tabel.4.40	Persentase <i>gap</i> KPI Persentase Karyawan yang mengakses KAMPIUN tahun 2005.....	124
Tabel 5.1	Perbandingan SPK.....	130
Tabel 5.2	KPI berkategori hijau untuk <i>traffic light system</i> A..	132
Tabel 5.3	KPI berkategori hijau untuk <i>traffic light system</i> B..	132
Tabel 5.4	KPI berkategori kuning untuk <i>traffic light system</i> B..	133
Tabel 5.5	KPI berkategori merah untuk <i>traffic light system</i> B..	133
Tabel 5.6	Hasil nilai kinerja Perspektif <i>HR Scorecard</i> .....	133
Tabel 5.7	<i>Revenue Growth</i> dari TELKOM & Kompetitor .....	137
Tabel 5.8	Rasio <i>Sustainability</i> dan <i>Competitiveness</i> dari TELKOM.....	137
Tabel 5.9	<i>Root Cause Analysis</i> KPI Kritis .....	140
Tabel 5.10	Rekap FMEA Jumlah karyawan yang mengisi <i>content</i> KAMPIUN.....	142
Tabel 5.11	Biaya program perbaikan .....	149
Tabel 5.12	Kombinasi Alternatif Perbaikan & biaya .....	149
Tabel 5.13	Performansi alternatif perbaikan terbobot.....	150
Tabel.5.14	Hasil perhitungan <i>value</i> setiap kombinasi alternatif.....	152

**(halaman ini sengaja dikosongkan)**





# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

Bab ini berisi mengenai latar belakang diadakannya penelitian, permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian, ruang lingkup penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan laporan tugas akhir.

### **1.1. Latar Belakang**

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (TELKOM) merupakan perusahaan penyelenggara informasi dan telekomunikasi (*InfoComm*) serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap (*full service and network provider*) yang terbesar di Indonesia (Telkom, 2007). PT. TELKOM sebagai perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan jasa, sangat berkaitan erat dengan peran Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam hal ini peran SDM sangat penting karena terkait dengan proses penciptaan nilai (*value creation*) yaitu proses penyediaan jasa oleh PT. TELKOM. Pada era *knowledge-based global economy*, hampir dari 80% *value* dalam sebuah perusahaan berasal dari *intangible assets* seperti *human capital* (Kaplan & Norton, 2006). Selain itu, salah satu misi dari direktorat *Human Capital and General Affair* (HCGA) dari PT. TELKOM menetapkan untuk menjadikan SDM sebagai *strategic partner* dari perusahaan dalam kegiatan pengelolaan bisnis perusahaan. Oleh karena itu SDM merupakan aset berharga dan sangat penting bagi perusahaan dan menjadi salah satu *key success factor* penunjang keberhasilan perusahaan. Dengan Sistem SDM strategis yang dikembangkan secara tepat, pihak manajemen perusahaan dapat memahami dengan seksama bagaimana SDM menciptakan nilai dan bagaimana mengukur proses penciptaan nilai itu sendiri (Becker, 2001). Penyelarasan Sistem SDM dengan strategi perusahaan merupakan salah satu

pemanfaatan SDM yang efektif dan efisien. Sehingga diperlukan adanya pengukuran terhadap strategi SDM menggunakan *Human Resource Scorecard (HR Scorecard)* untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategik dari peran *human resource* dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan.

*HR Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran sumber daya manusia yang mengaitkan orang – strategi – kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul, dengan menjabarkan strategi perusahaan menjadi aksi sumber daya manusia yang dapat diukur kontribusinya. *HR Scorecard* ini diturunkan dari *Balanced Scorecard*, dimana keduanya sama – sama digunakan untuk pengukuran kinerja. Namun keduanya memiliki fungsi yang berbeda. *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan, sedangkan *HR Scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja sistem sumber daya manusia (SDM).

Evaluasi akan dilakukan berdasarkan hasil pengukuran kinerja sistem sumber daya manusia, dengan mengutamakan pencapaian *Key Performance Indicator (KPI)* yang belum memenuhi target dari *HR Scorecard* dengan pendekatan konsep *Six Sigma* sebagai tindak lanjut untuk perbaikan terus menerus. *Six Sigma* merupakan sebuah metodologi terstruktur untuk memperbaiki proses yang difokuskan pada usaha mengurangi variasi proses sekaligus mengurangi cacat (produk / jasa yang diluar spesifikasi yang telah ditetapkan) dengan menggunakan statistik dan *problem solving tools* secara intensif (Manggala, 2005). Pada penelitian ini, variasi proses merupakan variasi selisih pencapaian KPI kinerja sistem SDM terhadap target yang telah ditetapkan.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, permasalahan yang akan diteliti adalah mengukur kinerja sistem sumber daya manusia di PT . TELKOM HR AREA 05 JAWA TIMUR menggunakan *HR*

*Scorecard* dengan pendekatan konsep *Six Sigma* sebagai tindak lanjut untuk perbaikan terus menerus (*continous improvement*) dalam pencapaian KPI.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari Penelitian ini antara lain, adalah :

1. Merancang suatu pengukuran kinerja sistem SDM terhadap strategi perusahaan yang mengacu pada konsep *HR Scorecard* pada PT. TELKOM HR AREA 05 JAWA TIMUR.
2. Memberikan gambaran tentang pencapaian kinerja sistem sumber daya manusia di PT. TELKOM HR AREA 05 JAWA TIMUR , sehingga dapat diketahui KPI yang tidak memenuhi target yang diharapkan dan memerlukan perhatian pihak manajemen untuk ditingkatkan.
3. Evaluasi perbaikan pencapaian KPI yang tidak memenuhi target yang diharapkan dengan menggunakan pendekatan *Six Sigma*.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini antara lain, adalah :

1. Membantu dalam perancangan pengukuran kinerja dari sistem SDM dengan konsep *HR Scorecard* untuk mengetahui ukuran kontribusi yang digunakan sebagai indikator pencapaian kinerja sistem SDM terhadap strategi perusahaan.
2. Memberikan gambaran tingkat pencapaian kinerja SDM, yang dapat digunakan sebagai bahan evaluasi, pertimbangan, dan pengendalian untuk perencanaan peningkatan dan perbaikan kualitas sistem SDM.
3. Perusahaan mendapatkan referensi berupa informasi mengenai sistem manajemen kinerja berbasis *HR Scorecard* dan *Six Sigma*.

## 1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Batasan didalam penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Cakupan penelitian terbatas pada lingkup kerja dari HR Area 05 Jawa Timur.
2. Penelitian dilakukan sampai tahap perencanaan tindakan perbaikan berdasarkan pendekatan *Six Sigma* yaitu tahap *improve*.
3. Pemberian bobot terhadap KPI dibatasi pada *Human Resource Specialist*.
4. Pihak yang melakukan validasi terhadap KPI dan *strategic objective* dibatasi pada *Human resource Specialist*.
5. KPI yang diperbaiki dalam penelitian dengan konsep *six sigma* yaitu indikator kinerja yang teridentifikasi dari *HR Scorecard* dengan pencapaiannya dibawah target, serta tersedia data yang terkait selama minimal 3 periode pengukuran persentase *gap* KPI.

Sedangkan asumsi didalam penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Selama penelitian dilakukan tidak terjadi perubahan pada strategi dan kebijakan dari perusahaan.

## 1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan berisi rincian laporan tugas akhir, secara ringkas menjelaskan bagian - bagian pada penelitian yang dilakukan, berikut penjelasannya :

### BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisi mengenai latar belakang diadakannya penelitian, permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian, ruang lingkup penelitian, tujuan penelitian,

manfaat penelitian serta sistematika penulisan laporan tugas akhir.

## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi landasan awal dari penelitian ini menggunakan berbagai studi literatur yang mana membantu peneliti untuk menentukan metode yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi. Studi literatur yang digunakan yaitu mengenai *HR Scorecard* dan *Six Sigma* untuk *Human Resource*.

## BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi metodologi penelitian yang terdiri dari tahapan-tahapan proses penelitian atau urutan-langkah yang harus dilakukan oleh peneliti dalam menjalankan penelitian agar dapat berjalan sistematis, terstruktur dan terarah.

## BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi pengumpulan dan pengolahan data yang digunakan untuk bahan analisa dan intepretasi data. Dari pengumpulan dan pengolahan data dapat mengetahui hasil yang diinginkan dari penelitian ini.

## BAB 5 ANALISA EVALUASI DAN PERBAIKAN

Bab ini membahas hasil pengolahan data yang dilakukan untuk dianalisa dan menguraikan secara detail dan sistematis dari hasil pencapaian pengolahan data yang dilakukan.

## BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan hasil penelitian dan saran yang diberikan untuk perusahaan maupun penelitian selanjutnya.

**(halaman ini sengaja dikosongkan)**

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi landasan awal dari penelitian ini menggunakan berbagai studi literatur yang membantu peneliti untuk menentukan metode yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi. Studi literatur yang digunakan yaitu mengenai *HR Scorecard* dan *Six Sigma* untuk *Human Resource*.

#### **2.1 Performansi**

Menurut Yohan (2008) performansi adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kemudian performansi dapat diartikan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara nyata dapat tercermin keluaran yang dihasilkan. Pengertian performansi adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

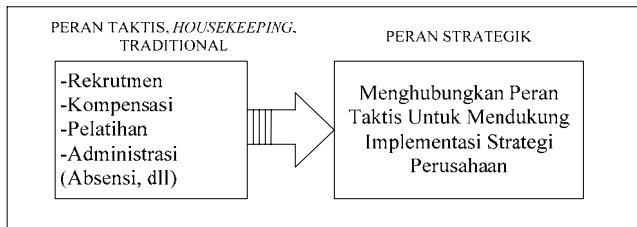
Pengukuran kinerja atau performansi adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

#### **2.2 Konsep *Human Resource Scorecard***

Secara tradisional, manajer melihat fungsi sumber daya manusia terutama sebagai administrasi dan profesional. Staf

sumber daya manusia memfokus pada pengadministrasian kompensasi, dan fungsi upah dan operasional yang lain dan tidak memikirkan peran mereka dalam berperan sebagai bagian dari strategi perusahaan secara keseluruhan. Pengukuran sumber daya manusia hanya difokuskan pada tingkat individual seperti seleksi, kompensasi per karyawan, pelatihan per karyawan (Becker, 2001).

Oleh karena itu, profesional sumber daya manusia menciptakan alat ukur yang baru guna membuktikan kontribusi sumber daya manusia pada implementasi strategi perusahaan dan mengelola sumber daya manusia pada implementasi strategi perusahaan dan mengelola sumber daya manusia sebagai aset strategik (Becker, 2001). dalam hal ini, Dani (2003) menggambarkan penjelasan Becker seperti yang dapat dilihat pada Gambar 2.1 sebagai berikut :



Gambar 2.1 Fungsi Sumber Daya Manusia Taktis versus Strategik

Becker (2001) dalam buku “*The Human Resource Scorecard, Linking People, Strategy and Performance*” mengemukakan 4 perspektif tentang evolusi sumber daya manusia sebagai aset strategik, yaitu :

- *The personnel perspective*  
Yaitu perusahaan merekrut karyawan yang paling baik dan mengembangkannya.
- *The compensation perspective*



Yaitu perusahaan menggunakan bonus, pembayaran insentif, dan perbedaan – perbedaan yang berarti dalam pembayaran untuk memberi ganjaran kepada karyawan yang berprestasi tinggi dan rendah. Ini adalah langkah pertama dalam mempercayai orang sebagai sumber keunggulan kompetitif, namun perusahaan belum secara penuh mengeksplorasi manfaat dari sumber daya sebagai aset strategik.

- *The Alignment Perspective*

Yaitu manajer senior melihat karyawan sebagai aset strategik namun mereka tidak melakukan investasi dalam meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia. Sebab itu, sistem sumber daya manusia tidak dapat meningkatkan perspektif manajemen.

- *The High Performance Perspective*

Yaitu eksekutif sumber daya manusia dan yang lain memandang sumber daya manusia sebagai suatu sistem yang melekat dalam sistem yang lebih besar dari implementasi strategi perusahaan. Perusahaan mengelola dan mengukur hubungan antara kedua sistem tersebut dengan kinerja perusahaan (*linking people, strategy and performance*).

### **2.2.1. Human Resource Architecture**

*Human Resource Architecture* adalah rangkaian kesatuan dari profesional sumber daya dalam fungsi sumber daya, sampai sistem yang berkaitan dengan kebijakan dan praktik, mencakup juga kompetensi, motivasi, dan perilaku yang berkaitan dari karyawan perusahaan. Jadi dapat dikatakan *Human Resource architecture* terdiri atas tiga dimensi rantai nilai (*value chain*), yaitu fungsi sumber daya manusia, sistem sumber daya manusia, dan perilaku karyawan (Becker, 2001).

Fungsi sumber daya manusia adalah peran yang dijalankan para profesional dalam organisasinya, mencakup :

a. Fungsi teknis (*Technical HRM*)

Yaitu memberi jasa dasar sumber daya seperti rekrutmen, pelatihan dan kompensasi.

b. Fungsi strategik (*Strategic HRM*)

Yaitu menjalankan fungsi teknis sedemikian rupa sehingga secara langsung mendukung implementasi strategi perusahaan (Becker, 2001).

Sistem sumber daya manusia adalah kebijakan , prosedur dan praktik sumber daya manusia yang dibangun sejalan dengan strategi perusahaan. *High Performance Work System (HPWS)* adalah unsur – unsur dalam sistem sumber daya manusia yang dirancang untuk memaksimalkan mutu keseluruhan modal manusia organisasi (Becker, 2001).

Perilaku karyawan adalah keluaran dari pelaksanaan fungsi sumber daya manusia dan sistem sumber daya manusia, yang terdiri dari perilaku inti dan perilaku situasional . Perilaku inti lahir dari kompetensi inti karyawan, dipertimbangkan sangat fundamental terhadap keberhasilan perusahaan melintasi seluruh unit dari tingkat usaha. Perilaku situasional adalah perilaku yang penting dalam rantai nilai perusahaan atau unit tertentu (Becker, 2001).

*Strategic Human Resource Deliverables* adalah *outcome* dari *Human Resource Architecture* yang berfungsi menjalankan strategi perusahaan. *Human Resource Deliverable* terdiri atas 2 kategori, yaitu :

a. Penentuan kinerja (*performance drivers*)

Adalah kapabilitas atau aset inti yang terkait dengan orang seperti produktivitas dan kepuasan karyawan.

b. Pendukung kinerja (*enablers*)

Adalah kontribusi sumber daya manusia yang berfungsi memperkuat penentu kinerja.

*Lagging indicators* atau *outcome measure* merupakan tolok ukur generik yang menggambarkan apa yang telah terjadi di masa yang lalu, seperti kemampuan pangsa pasar, kepuasan pelanggan, ketrampilan karyawan (Becker, 2001)

*Leading Indicators* atau *performance driver*, indikator – indikator yang unik untuk unit usaha tertentu, sebagai contoh, pemicu keuangan tentang kemampulabaan, segmen pasar dimana unit memilih untuk bersaing, dan lain – lain (Becker, 2001).

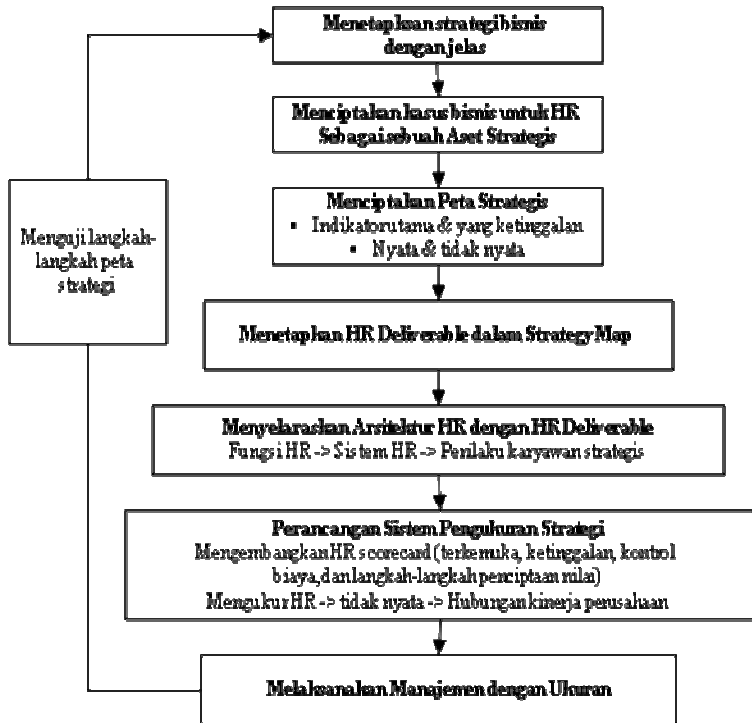
Suatu *Balanced Scorecard* harus mempunyai bauran dari *outcome measures* dan *performance drivers*. *Outcome measures* tanpa *performance driver* tidak dapat mengkomunikasikan bagaimana *outcomes* dicapai. Mereka tidak memberikan suatu indikasi awal mengenai apakah strategi telah diterapkan secara berhasil. Sebaliknya, *performance drivers* tanpa *outcome measure* memungkinkan unit usaha mencapai perbaikan operasional jangka pendek namun akan gagal mengungkapkan apakah perbaikan operasional telah diterjemahkan ke dalam usaha yang diperluas dengan pelanggan yang ada dan pelanggan yang baru, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja keuangan (Becker, 2001).

### **2.2.2.Implementasi Peran Strategi Sumber Daya Manusia**

Model 7 langkah yang dikemukakan Becker (2001) pada Gambar 2.2 untuk mengimplementasikan peran strategik sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- **Langkah 1** :Mendefinisikan strategi usaha secara jelas. Definisi jangan terlalu umum, misalnya memaksimalkan efisiensi operasi, meningkatkan kehadiran di pasar internasional, memperbaiki produktivitas.
- **Langkah 2** :Menetapkan peran sumber daya manusia sebagai aset strategik. Profesional sumber daya manusia perlu mendefinisikan mengapa dan bagaimana sumber daya manusia dapat mendukung implementasi strategi perusahaan yang telah ditetapkan.
- **Langkah 3** :Membuat peta strategi (*strategy map*) untuk mendefinisikan proses penciptaan nilai (*value creation*) dalam organisasi.

- **Langkah 4 :** Mengidentifikasi kontribusi sumber daya manusia (*Human Resource Deliverables*) dalam peta strategi. Profesional sumber daya manusia menetapkan kontribusi sumber daya manusia baik penentu kinerja (*performance drivers*) ataupun pendukung kinerja (*enablers*), dalam peta strategi.
- **Langkah 5 :** Menyelaraskan arsitektur sumber daya manusia (*Human Resource Architecture*) dengan kontribusi sumber daya manusia (*Human Resource Deliverables*). Profesional sumber daya manusia menyusun bangunan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kontribusi pada implementasi strategi.
- **Langkah 6 :** Merancang sistem pengukuran sumber daya manusia strategik. Profesional sumber daya manusia mengembangkan tolok ukur yang sah untuk kontribusi sumber daya manusia.
- **Langkah 7 :** Menerapkan manajemen berdasarkan pengukuran. Profesional sumber daya manusia menerapkan *Human Resource Scorecard* bukan sekedar menuliskan nilai dampak sumber daya manusia pada kinerja organisasi. Namun, hasil pengukuran ini menjadi dasar untuk mengelola sumber daya manusia sebagai aset strategik perusahaan.



Gambar 2.2 Model 7 Langkah untuk Implementasi Peran Strategik Sumber Daya Manusia

### 2.2.3. Perbedaan *Human Resource Scorecard* dan *Balanced Scorecard*

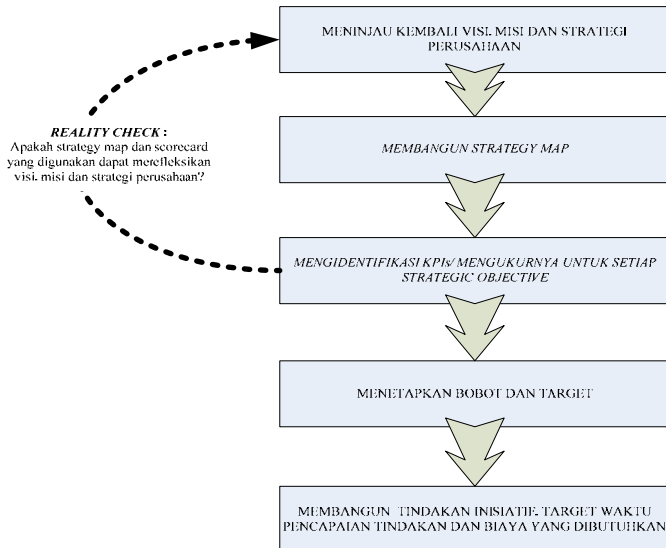
Amplios (2003) menjelaskan bahwa *Human Resource Scorecard* merupakan *Balanced Scorecard* dengan pendekatan *Human resource department* di mana sistem pengukuran kinerja terintegrasi menggambarkan sistem sumber daya manusia, dan *Key Performance Indicators* yang dihasilkan berdasarkan manajemen sumber daya manusia.

Amplios (2003) juga menjelaskan bagaimana *Human Resource Scorecard* dihasilkan :

1. Menentukan proses bisnis dari masing – masing perspektif.
2. Menentukan *Key Performance Indicators* dari proses bisnis perspektif.
3. Melakukan pengukuran kinerja actual versus target dari masing – masing *Key Performance Indicators*.
4. Normalisasi ukuran yang bermacam – macam menjadi *score range*.
5. Menentukan pencapaian sistem sumber daya manusia keseluruhan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa langkah pengukuran dalam *Human Resource Scorecard* sama dengan *Balanced Scorecard*. Adapun langkah dalam pengembangan *Balanced Scorecard* digambarkan oleh Luis (2002) Gambar 2.3.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), *Balanced Scorecard* adalah salah satu model sistem pengukuran kinerja yang diturunkan dari visi dan tujuan – tujuan strategis ke dalam perspektif – perspektif yang berupa *scorecard – scorecard*, yaitu perspektif *financial, customer, internal* dan *learning and growth*. *Human Resource Scorecard* diturunkan dari *Balanced Scorecard*, maka *Human Resource Scorecard* juga memiliki *scorecard* yang sama pula dengan *Balanced Scorecard*, yaitu memungkinkan organisasi sumber daya manusia untuk mengukur kontribusi strategisnya berdasarkan empat perspektif.



Gambar 2.3 Langkah dalam Pengembangan *Balanced Scorecard* (Luis, 2002)

Dalam *Human Resource Scorecard*, masing – masing perspektif dapat dijelaskan sebagai berikut :

- **Perspektif *Financial***

Adalah tolok ukur finansial untuk memberi ringkasan dari konsekuensi ekonomis akibat dari kebijaksanaan – kebijaksanaan yang telah diambil, dalam hal ini adalah berkenaan dengan perspektif *customer*, *internal*, dan *learning and growth*. Berkaitan dengan profitabilitas, dll.

- **Perspektif *Customer***

Adalah tolok ukur karyawan sebagai aset, sebagai pengguna atau output dari implementasi strategi sumber daya manusia atau lebih tepatnya merupakan dampak terhadap *customer* dari perspektif *internal* dan *learning and growth*. Ukuran generik dari perspektif ini misalnya *employee satisfaction*, yaitu ukuran – ukuran yang menunjukkan

tingkat kepuasan karyawan dalam hal pemenuhan kriteria yang ditetapkan.

- **Perspektif *Internal***

Memfokuskan pada proses internal yang akan memberikan dampak pada kepuasan *customer* dan mencapai tujuan finansial dari organisasi. Perspektif ini meliputi inovasi, proses dan pelayanan.

- **Perspektif *Learning and Growth***

Memfokuskan pada sistem dan strategi untuk pengembangan sumber daya manusia , misalnya melalui pelatihan.

Keuntungan implementasi *Human resource scorecard* sebagaimana dikutip oleh Dani (2003), adalah :

- ✓ Menggambarkan peran dan kontribusi sumber daya manusia kepada pencapaian visi perusahaan secara jelas dan terukur.
- ✓ Memampukan profesional sumber daya manusia dalam mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan nilai yang dikontribusikan.
- ✓ Memberikan gambaran hubungan sebab dan akibat.
- ✓ Memampukan profesional sumber daya manusia mengelola tanggung jawabnya yang strategis.

#### **2.2.4.Kaitan *Human Resource Scorecard* dengan strategi**

Strategi pada dasarnya adalah suatu teori tentang bagaimana mencapai sasaran perusahaan. Secara konvensional, perusahaan menjalankan kinerjanya berdasarkan *track record financial* di masa lalu. Namun para profesional kini telah menemukan pengukuran yang tepat untuk pengukuran jangka panjang dan benar adalah melalui strategi. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, perusahaan menjalankan kinerjanya berangkat dari strategi, ukuran finansial dan nonfinansialnya diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. *Human Resource Scorecard* seperti halnya *Balanced Scorecard*, *scorecard*-nya diturunkan dari strategi perusahaan yang berkenaan dengan



sistem sumber daya manusia. Perusahaan menggunakan *scorecard* untuk manajemen kinerjanya, dan menjadikan strategi sebagai kunci pusat manajemen proses dan sistem. Untuk mendefinisikan *scorecard* – *scorecard*, dimulai dengan mendefinisikan : *What is the strategy*, kemudian dikembangkan kerangka untuk mendeskripsikan dan mengimplementasikan strategi. Kerangka tersebut dipetakan, dan dinamakan *strategy map*, yaitu suatu arsitektur yang logik dan komprehensif untuk mendeskripsikan strategi dan menyediakan pondasi untuk mendesain *Balanced Scorecard* atau *Human Resource Scorecard*. *Strategy map* membantu organisasi melihat strateginya secara kohesif, terintegrasi, dan dalam cara yang sistematis, karena menghubungkan *cause-effect relationship* yang menunjukkan aset *intangible* ditransformasikan ke *tangible outcome* (finansial) (Kaplan dan Norton, 2000).

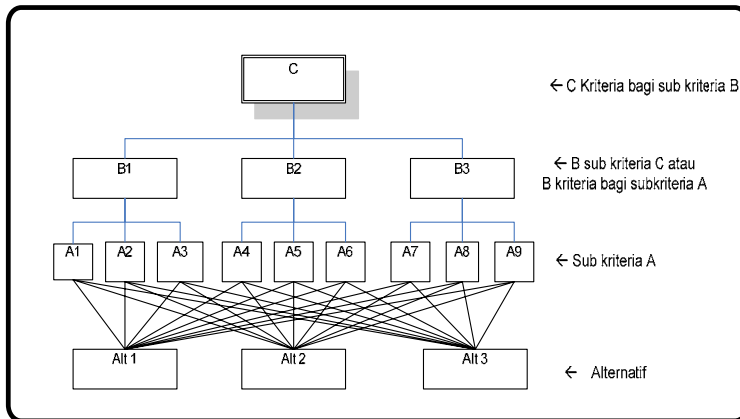
Dengan menterjemahkan strategi ke dalam arsitektur logik dari *strategy map* serta mendeskripsikannya dalam *scorecard* – *scorecard* pada *Human Resource Scorecard*, strategi menjadi mudah dimengerti oleh seluruh lapisan karyawan, semua *level*, dan semua unit, dan menjadi pedoman ukuran kinerja bagi sistem sumber daya manusia dalam mengembangkan sistem sumber daya manusianya termasuk di dalamnya sumber daya manusia secara keseluruhan atau individu – individu dalam perusahaan agar mencapai sasaran dan menjadikan dirinya sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dan ditargetkan oleh strategi perusahaan. Dengan demikian, *Human Resource Scorecard* mengaitkan orang – strategi – kinerja (Kaplan dan Norton, 2000).

### **2.3 Analytical Hierarchy Process (AHP)**

*Analytical Hierarchy Process (AHP)* merupakan salah satu model pengambilan keputusan dalam menyelesaikan masalah kompleks dan tidak terstruktur dimana data yang ada bersifat kualitatif yang hanya didasarkan atas persepsi, pengalaman, dan intuisi saja. AHP diperkenalkan oleh Thomas L. Saaty pada

periode 1971 – 1975 dan langkah pengambilan keputusan tersebut biasanya digambarkan dalam pohon keputusan / *decision tree*.

Menurut Saaty (1993) dalam pohon keputusan ada komponen kriteria atau sub – kriteria dan alternatif. Kriteria dan sub – kriteria adalah faktor – faktor yang menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan. Sedangkan alternatif adalah pilihan obyek keputusan yang bisa diambil dalam proses pengambilan keputusan tersebut. Pada pohon keputusan (*decision tree*) yang bertingkat suatu kriteria pada tingkat tertentu bisa menjadi sub – kriteria bagi tingkat yang di atasnya. Lebih jelasnya dapat dilihat pada skema pohon keputusan Gambar 2.4.



*Gambar 2.4 Skema Pohon Keputusan (Decision Tree)*

Langkah – langkah dalam proses perhitungan menggunakan metode AHP adalah sebagai berikut :

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan kriteria dan subkriteria – subkriteria.

3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menunjukkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing – masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan yang dilakukan berdasarkan penilaian dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan dengan elemen lainnya.
4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh penilaian seluruhnya sebanyak  $n \times n ((n-1)/2)$  buah, dengan nilai  $n$  adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.
5. Membuat nilai eigen dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
6. Mengulangi langkah 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
7. Membuat *vector eigen* dari setiap matriks dengan perbandingan berpasangan. Nilai *vector eigen* merupakan bobot tiap elemen. Langkah ini untuk mensintesa penilaian dalam menentukan prioritas elemen pada tingkat hirarki terendah sampai pencapaian tujuan.
8. Memeriksa konsistensi hirarki jika nilainya lebih dari 10%, maka penilaian data harus diperbaiki.

### 2.3.1. Skala Perbandingan Berpasangan

Secara naluri manusia dapat mengestimasi besaran sederhana melalui inderanya. Proses paling mudah adalah membandingkan dua hal dengan keakuratan perbandingan yang dapat dipertanggungjawabkan. Untuk itu ditetapkan skala – skala kuantitatif 1 sampai 9 untuk menilai perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen terhadap elemen lainnya. Skala penilaian tersebut dapat dijelaskan pada Tabel 2.1 berikut.

*Tabel 2.1a Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan*

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
---------------------------	------------	------------

1	Kedua elemen sama penting	Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting	Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya

Tabel 2.1a Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan  
(lanjutan)

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
7	Elemen yang satu jelas lebih mutlak	Satu elemen yang kuat disokong dan dominan terlihat dalam praktek
9	Elemen yang satu mutlak penting	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen yang lainnya memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,6,8	Nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan	Nilai ini diberikan bila ada dua kompromi diantara dua pilihan
Kebalikan (1/3, 1/5, ....)	Jika untuk aktivitas I mendapatkan satu angka dibandingkan dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikan.	

### 2.3.2. Pengukuran Konsistensi AHP

Pengukuran konsistensi AHP dilakukan dalam dua tahap yaitu :

1. Tahap pengukuran konsistensi setiap matriks perbandingan

Pengukuran ini didasarkan pada *eigen value* maksimum, dengan rumus :

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n-1}$$

Dimana :

$CI$  = *Consistency Index* adalah tingkat kekonsistensinan seseorang di dalam memberikan penilaian terhadap suatu elemen di dalam masalah.

$\lambda_{max}$ : Nilai maksimum dari *eigen* matriks yang bersangkutan

$n$  = ukuran matriks, makin dekat *eigen value* dengan besarnya matriks, maka konsisten matriks tersebut.

*Consistency Ratio* ( $CR$ ) =  $CI / RI$

Dimana :

$RI$  = *Random Index*

Berikut ini indeks random untuk beberapa ukuran matriks

Tabel 2.1b Indeks random

<i>O</i> <i>rder</i> <i>Matriks</i>											0	1
	<b>R</b>											
<b>I</b>			.58	.90	.12	.24	.32	.41	.45	.49	.51	

Batasan diterima tidaknya konsistensi suatu matriks sebenarnya tidak ada yang baku, hanya menurut beberapa eksperimen dan pengalaman inkonsistensi sebesar 10% ke bawah adalah tingkat inkonsistensi yang bisa diterima.

2. Tahap mengukur konsistensi seluruh hirarki

$CRH = CIH /$

Dimana :

$CRH$  = *Consistency Ratio Hierarchy*

$CIH$  = *Consistency Index Hierarchy*

$RIH$  = *Random Index Hierarchy*

Sama halnya dengan konsistensi matriks, inkonsistensi sebesar 10% ke bawah masih bisa diterima.

## 2.4 Scoring System

*Scoring system* diperlukan untuk mengetahui *score* pencapaian terhadap target yang telah ditentukan (Kusuma, 2007). Beberapa metode yang akan digunakan antara lain:

- *Higher is Better* menunjukkan semakin tinggi pencapaian, indikasinya semakin baik dan *score* semakin tinggi.
- *Higher is Worse* menunjukkan semakin tingginya pencapaiannya, indikasinya semakin buruk dan *score* semakin rendah.
- *Must be Zero* menunjukkan semakin tingginya pencapaiannya harus nol dan bila tidak nol maka indikasinya semakin buruk / jelek sehingga *score* semakin rendah.
- *Must be One* menunjukkan semakin rendahnya pencapaiannya harus satu (100%) dan bila tidak maka indikasinya semakin buruk/ jelek sehingga *score* semakin rendah

## 2.5 Traffic Light System

*Traffic Light System* berhubungan erat dengan *scoring system*. *Traffic Light System* berfungsi sebagai tanda apakah *score* KPI's memerlukan suatu perbaikan atau tidak. Indikator dari *traffic light system* ini direpresentasikan dengan beberapa warna sebagai berikut:

- Warna hijau, *achievement* dari suatu indikator kinerja sudah tercapai.
- Warna kuning, *achievement* dari suatu indikator kinerja belum tercapai meskipun nilai sudah mendekati target. Jadi pihak manajemen harus berhati – hati dengan adanya berbagai macam kemungkinan.
- Warna merah, *achievement* dari suatu indikator kinerja benar – benar di bawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan perbaikan dengan segera.

## 2.6 Konsep Dasar Six Sigma

Berikut ini dijelaskan mengenai definisi *Six Sigma*, manfaat – manfaat *Six Sigma*, dan siklus DMAIC (*Define – Measure – Analyze – Improve – Control*).

### 2.6.1. Definisi Six Sigma dan penerapannya di bidang SDM

*Sigma* (  $\sigma$  ) adalah sebuah abjad Yunani yang menotasikan standart deviasi suatu proses. Standar deviasi mengukur variasi atau jumlah sebaran suatu rata – rata proses. Berdasarkan Motorola Inc., *sigma* merupakan unit pengukuran statistical yang mendeskripsikan distribusi tentang nilai rata – rata (*mean*) dari setiap proses atau prosedur. Suatu proses atau prosedur dapat mencapai lebih atau kurang dari kapabilitas *Six Sigma* dapat diharapkan memiliki tingkat cacat yang tidak lebih dari beberapa ppm (*part per million*), meskipun mengizinkan beberapa pergeseran nilai rata – rata (*mean*). Dalam terminologi statistik, ini mencapai kegagalan nol (*zero defects*) (Gaszpers, 2002).

Tingkat kualitas *sigma* biasanya juga dipakai untuk menggambarkan variasi dari suatu proses. Semakin tinggi tingkat *sigma* maka semakin kecil toleransi yang diberikan pada kecacatan dan semakin tinggi kemampuan proses. Sehingga variasi yang dihasilkan semakin rendah dan dapat mengurangi munculnya *defect*, biaya – biaya proses, waktu siklus proses mengalami penurunan, dan kepuasan *customer* meningkat.

Pada dasarnya pelanggan akan puas jika mereka menerima nilai sebagaimana yang mereka harapkan. Apabila produk diproses pada tingkat kualitas *Six Sigma*, perusahaan boleh berharap munculnya 3,4 *defect per million opportunities* (DPMO), bahwa 99,99966 % dari apa yang diharapkan pelanggan akan terpenuhi dalam produk tersebut. Dengan demikian *Six Sigma* dapat dijadikan ukuran target kinerja sistem industri tentang bagaimana baiknya suatu proses transaksi produk antara

*supplier* dan pelanggan (pasar). Semakin tinggi target *sigma* yang dicapai, kinerja sistem industri akan semakin baik. Sehingga *6-sigma* otomatis lebih baik dari *3-sigma*. *Six Sigma* juga dapat dipandang sebagai sesuatu pengendalian proses industri berfokus pada pelanggan, melalui penekanan pada kemampuan proses (*process capability*).

*Six Sigma* digunakan pada bidang SDM dengan tujuan meningkatkan *employee satisfaction* dan menurunkan biaya dari lini SDM. Jackie Nelson (*HR master black belt GE Consumer Finance*) mengutarakan bahwa pengaplikasian *Six Sigma* di bidang SDM tidak berbeda dengan bidang lain di seluruh bagian organisasi. Kuncinya adalah mengetahui apakah *gaps* yang terjadi di dalam bidang SDM itu sendiri. *Six Sigma* membantu untuk mengkuantifikasikan tindakan penghematan yang potensial dan menambah efisiensi dari proses (Heuring, 2004).

Gupta (2005) menyebutkan urutan langkah-langkah yang dapat ditempuh oleh manajemen di bidang SDM untuk mengimplementasikan *Six Sigma* di bidang SDM, antara lain :

1. Membangun peran dari SDM dengan jelas dan signifikan dalam mensosialisasikan *Six Sigma* di perusahaan.
2. Menyusun peran dan tujuan yang ingin dicapai dari implementasi *Six Sigma* di bidang SDM.
3. Mencari *feedback* dari *customer* untuk mengidentifikasi kesempatan melakukan tindakan perbaikan yang sesuai di bidang SDM.
4. Menyusun sasaran dari implementasi *Six Sigma* dalam bidang SDM.
5. Memformulasikan dan menyusun prioritas untuk pembentukan *project* dan tim implementasi *Six Sigma*.
6. Mengadakan pelatihan untuk posisi *green belt* dari proyek *six sigma*.
7. Mengimplementasikan siklus DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, and Control*) untuk mendapatkan solusi yang tepat.



Penerapan *six sigma* di bidang SDM di beberapa perusahaan yang telah berhasil dilakukan meliputi beberapa contoh sebagai berikut (Gupta, 2005) :

- pengurangan waktu lembur
- pengurangan biaya dalam perekrutan karyawan
- pengurangan tingkat *employee turnover*
- penurunan jumlah pelanggaran prosedur keselamatan
- penurunan biaya dari *employee separation*
- penurunan frekuensi peran manajemen bidang SDM dalam melakukan *internal inquiries* untuk mengetahui *benefits*, *payroll*, kegiatan promosi dan *fairness*.

Hasil dari implementasi *Six Sigma* mampu memberikan *improvement* yang dramatis di dalam proses *reengineering* maupun pada usaha untuk melakukan inovasi di dalam bidang SDM. Keterlibatan manajemen SDM dalam usaha pencapaian target pertumbuhan dan *profitability* harus didefinisikan dengan jelas. Peran manajemen SDM diharuskan dapat mendukung aktivitas *leadership* dan kegiatan departemen, supaya dapat membantu karyawan dalam mencapai tujuan personal dan perusahaan sekaligus mendapatkan *feedback* dari mereka. Ketika perusahaan dihadapkan pada kondisi dimana harapan dari pelanggan terhadap perusahaan semakin tinggi, cepat dan menuntut solusi yang *cost-effective*, maka perusahaan diharuskan untuk memberikan performa yang terbaik. Kinerja dari masing-masing departemen di dalam perusahaan harus lebih baik, murah dan cepat jika ingin memenuhi harapan dari pelanggan. Hal ini juga berlaku pada SDM di perusahaan, sehingga SDM tidak hanya dituntut untuk menghasilkan *value* yang berasal dari pelatihan atau sebagai *rote support* dari manajemen. Lebih dari itu, SDM diharuskan untuk selalu memberikan solusi inovatif dalam proses *value creating* (Gupta, 2005).

Jika semua definisi dan penjelasan – ukuran, tujuan ataupun perubahan budaya – telah dikemukakan untuk menjelaskan *Six Sigma* secara jelas, namun dikarenakan cakupannya yang luas dan

fleksibilitasnya sebagai suatu cara untuk mendorong kinerja maka *Six Sigma* dapat didefinisikan (Pande, 2003): “Sebuah sistem yang komprehensif dan fleksibel untuk mencapai, mempertahankan dan memaksimalkan sukses bisnis”.

### **2.6.2. Manfaat – manfaat *Six Sigma***

Manfaat yang dapat diperoleh dengan menerapkan *Six Sigma* (Pande, 2003):

1. Menghasilkan sukses yang berkelanjutan, John Chambers (CEO Cisco Systems) mengemukakan untuk tetap menguasai pasar yang aman dilakukan dengan terus menerus berinovasi dan membuat kembali organisasi. *Six Sigma* menciptakan keahlian dan budaya untuk terus menerus bangkit kembali.
2. Mengatur tujuan kinerja bagi setiap orang, masing-masing fungsi, unit bisnis dan individu memiliki sasaran dan target berbeda –beda namun *Six Sigma* menggunakan kerangka bisnis yang sama yaitu fokus kepada – proses & pelanggan – untuk mencapai tingkat kinerja optimal.
3. Memperkuat nilai pada pelanggan, fokus pada pelanggan pada inti *Six Sigma* berarti mempelajari nilai apa yang berarti bagi para pelanggan dan merencanakan bagaimana memberikan secara *profitable*.
4. Mempercepat tingkat perbaikan, *Six Sigma* membantu perusahaan untuk tidak hanya meningkatkan kinerja tapi juga meningkatkan perbaikan.
5. Mempromosikan pembelajaran dan “*Cross-Pollination*”, *Six Sigma* merupakan sebuah pendekatan yang dapat meningkatkan dan mempercepat pengembangan dan penyebaran ide – ide baru pada keseluruhan organisasi dan menerapkan proses tersebut dengan cepat.

Melakukan perubahan strategik, memahami dengan lebih baik proses dan prosedur perusahaan akan memberikan

kemampuan yang lebih besar yang dituntut oleh perkembangan bisnis abad 21.

### **2.6.3. Siklus DMAIC (*Define – Measure – Analyze – Improve – Control*) dalam bidang SDM**

Gaspersz (2002) mengemukakan DMAIC merupakan proses untuk peningkatan terus menerus menuju target *Six Sigma*. DMAIC dilakukan secara sistematis, berdasarkan ilmu pengetahuan dan fakta. Proses ini menghilangkan langkah – langkah proses yang tidak produktif, sering berfokus pada pengukuran – pengukuran baru dan menetapkan teknologi untuk peningkatan kualitas menuju target *Six Sigma*.

*DEFINE* (D) merupakan langkah operasional pertama dalam program peningkatan kualitas *Six Sigma*. Pada tahap ini dilakukan penetapan dari skala pengukuran untuk masing-masing variabel “*Critical to Quality*” yang terkait dengan permasalahan yang sedang terjadi di dalam sistem SDM. Setelah itu dilakukan penetapan tujuan yang ingin dicapai untuk mengurangi maupun mengatasi permasalahan tersebut (Rains, 2007).

Gaspersz (2002) menyatakan, setelah mengidentifikasi permasalahan yang akan diperbaiki, langkah selanjutnya dalam penyusunan proyek *six sigma* adalah sebagai berikut :

- Mendefinisikan peran orang – orang yang terlibat langsung dalam proyek *Six Sigma*.
- Mendefinisikan proses kunci dan pelanggan, dilakukan dengan menggambarkan diagram aliran proses dalam pengendalian kualitas suatu produk.
- Mengidentifikasikan semua kebutuhan spesifik dari pelanggan, kemudian didefinisikan melalui karakteristik kualitas yang selanjutnya akan menjadi *Critical to Quality*.
- Mendefinisikan tujuan proyek *Six Sigma*. Pernyataan tujuan yang benar adalah apabila mengikuti prinsip SMART sebagai berikut :

➤ *Spesific*

Tujuan harus bersifat spesifik dinyatakan secara tegas. Pernyataan tujuan sebaiknya menggunakan kata kerja, seperti : menaikkan, menurunkan, mengurangi,dll.

➤ *Measureable*

Tujuan harus dapat diukur menggunakan indikator pengukuran yang tepat untuk mengevaluasi keberhasilan, peninjauan ulang dan tindakan perbaikan di waktu mendatang.

➤ *Achieveable*

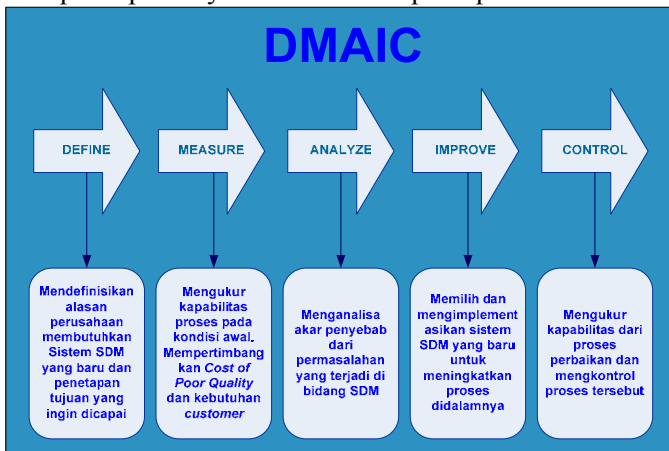
Tujuan harus dapat dicapai melalui usaha – usaha menantang.

➤ *Result –oriented*

Tujuan harus berfokus pada hasil – hasil berupa pencapaian target – target kualitas yang ditunjukkan melalui pengurangan DPMO, peningkatan kapabilitas proses,dll.

➤ *Time – bound*

Tujuan harus ditetapkan batas waktu pencapaiannya dan harus dicapai tepat waktu.



Gambar 2.5 Siklus DMAIC dalam bidang SDM (Rains, 2007)

*MEASURE* (M) merupakan langkah operasional kedua dalam program peningkatan kualitas *Six Sigma*. Dalam tahap ini dilakukan pengukuran efektifitas dari performa kinerja sistem SDM pada kondisi saat ini, sehingga didapatkan karakteristik *Critical to Quality* (CTQ) yang berhubungan langsung dengan kebutuhan *customer* serta nilai *cost of poor quality* (COPQ) dari masing-masing masalah yang teridentifikasi di langkah sebelumnya. Contoh COPQ adalah kegiatan pengerjaan ulang, menunggu, duplikasi pekerjaan. Dengan mengetahui nilai COPQ maka dapat diketahui aktivitas atau proses yang mendukung kinerja sistem SDM yang tidak memberikan nilai tambah, sehingga fokus untuk perbaikan kinerja sistem SDM berdasarkan kebutuhan dari *customer* dapat tercapai. Tujuan lain dari pengukuran kinerja sistem SDM untuk ditetapkan sebagai *baseline* kinerja pada awal proyek *Six Sigma*. Pengukuran kinerja pada variabel-variabel masalah tersebut biasanya ditetapkan dengan menggunakan satuan pengukuran DPMO dan tingkat kapabilitas *Sigma* (*sigma level*) (Rains, 2007).

*ANALYZE* (A) merupakan langkah operasional ketiga dalam proses peningkatan kualitas *Six Sigma*. Dalam tahap ini dilakukan penyelidikan terhadap akar penyebab terjadinya permasalahan di sistem SDM pada perusahaan. Melalui tahap ini dibentuk kebutuhan-kebutuhan teknis untuk memperbaiki kinerja sistem SDM (Rains, 2007).

*IMPROVE* (I) merupakan langkah operasional keempat dalam program *Six Sigma*. Langkah ini dilakukan setelah sumber – sumber dan akar penyebab dari masalah kualitas teridentifikasi. Pada tahap ini ditetapkan suatu rencana tindakan (*action plan*) untuk meningkatkan kinerja sistem SDM melalui pencegahan terjadinya masalah pada kondisi sebelumnya (Rains, 2007).

*CONTROL* (C) merupakan tahap operasional terakhir dalam proyek peningkatan kualitas *Six Sigma*. Pada tahap ini hasil – hasil peningkatan kinerja di bidang SDM

didokumentasikan dan disebarluaskan, prosedur – prosedur didokumentasikan dan dijadikan pedoman kerja standar. Standarisasi dimaksudkan untuk mencegah masalah yang sama terkait dengan kinerja sistem SDM terulang kembali (Rains, 2007).

Langkah-langkah penerapan *six sigma* dalam siklus DMAIC, dijelaskan dalam bentuk bagan pada Gambar 2.5.

## **2.7 RCA (*Root Cause Analysis*)**

RCA digunakan untuk mengidentifikasi akar penyebab terjadinya risiko. RCA merupakan suatu metode evaluasi terstruktur untuk mengidentifikasi akar penyebab (*root cause*) suatu kejadian yang tidak diharapkan (*undesired outcome*) dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencegah terulangnya kembali kejadian yang tidak diharapkan (*undesired outcome*) (Ronney dkk, 2004).

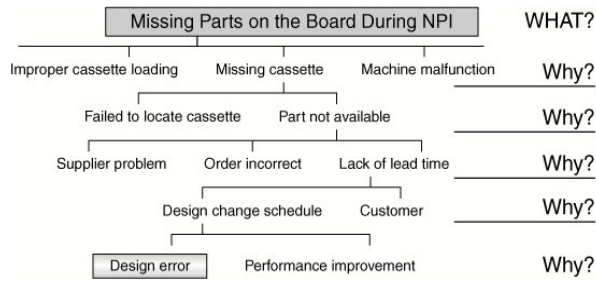
Salah satu metode untuk mendapatkan akar permasalahan adalah dengan bertanya mengapa beberapa kali sehingga tindakan yang sesuai dengan akar penyebab masalah yang ditemukan, akan menghilangkan masalah. Bertanya mengapa beberapa kali ini biasa disebut *5Why*. Pemahaman tentang mengapa (*why*) suatu kejadian dapat terjadi merupakan kunci untuk membangun rekomendasi *improvement* yang efektif. Kesalahan pengambilan kesimpulan atas penyebab permasalahan yang terjadi menyebabkan informasi yang diperoleh hanya sebatas apa penyebab dan siapa yang bertanggung jawab, tidak diketahui bagaimana cara yang harus dilakukan agar kejadian atau permasalahan serupa tidak terjadi lagi. Nilai tambah yang diperoleh dari RCA adalah ketika akar penyebab yang telah diidentifikasi melalui populasi kejadian-kejadian dapat digunakan untuk target kesempatan *improvement* yang lebih luas. Misalnya saja dalam analisa penyebab banyaknya klaim pelanggan terhadap layanan, kemudian dari hasil tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk *improvement* terhadap sistem manajemen *customer*

service pada perusahaan tersebut (Ronney dkk, 2004).

Langkah-langkah untuk membuat RCA adalah sebagai berikut :

1. Pengumpulan data dan informasi
2. Pembuatan *Causal Factor Chart*
3. Identifikasi *Root Cause*
4. Pembuatan rekomendasi dan implementasi

Berikut ini adalah salah satu contoh dari *Root Cause Analysis* untuk kasus “*Missing Part on the Board during New Product Introduction*” yang dapat dilihat pada Gambar 2.6.



Gambar 2.6 RCA untuk “*Missing Part on the Board during New Product Introduction*” ( Wedgwood, 2006)

## 2.8 FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*)

Menurut Yohan (2008), FMEA dapat diterapkan dalam semua bidang, baik manufaktur maupun jasa, juga pada semua jenis produk. *Failure Mode* diartikan sebagai sejenis kegagalan yang mungkin terjadi, baik kegagalan secara spesifikasi maupun kegagalan yang mempengaruhi konsumen. *Failure mode* ini kemudian dianalisis terhadap akibat dari kegagalan dari sebuah proses terhadap mesin setempat maupun proses lanjutan bahkan konsumen. FMEA adalah suatu prosedur terstruktur untuk mengidentifikasi dan mencegah sebanyak mungkin *failure mode*.

FMEA memiliki nilai-nilai yang harus didefinisikan dan diukur, sebagai berikut :

$$RPN = S \times O \times D \dots\dots\dots (2.4)$$

Dimana :

RPN = *Risk Priority Number*

S = *Severity* (pengaruh buruk)

O = *Occurrence* (probabilitas penyebab kegagalan itu terjadi)

D = *Detection* (metode untuk mendeteksi penyebab kegagalan)

RPN ini disusun mulai dari nilai yang terbesar hingga nilai yang terkecil yang bertujuan untuk menentukan *mode* kegagalan mana yang paling kritis sehingga perlu mendahulukan tindakan korektif pada mode kegagalan tersebut.

Manfaat penggunaan FMEA adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan reputasi dan penjualan produk
2. Mengurangi kebutuhan untuk perubahan-perubahan rekayasa sehingga menurunkan biaya dan mengurangi waktu siklus pengembangan produk.
3. Mengidentifikasi masalah-masalah potensial sebelum produk itu diproduksi.
4. Membantu menghindari *scrap* dan pekerjaan ulang (*rework*).
5. Mengurangi banyaknya kegagalan produk yang dialami oleh pelanggan sehingga akan meningkatkan kepuasan pelanggan.
6. Menjamin suatu *start-up* produksi yang lebih mulus.

Berdasarkan Wedgwood (2006), FMEA harus dikaji ulang secara kontinyu agar resiko baru yang belum teridentifikasi sebelumnya dapat diketahui sehingga diketahui tindakan preventif untuk mencegah resiko tersebut. Tindakan perubahan dan pembaharuan ini perlu dilakukan pada kondisi :

- Suatu produksi baru atau proses sedang diaktifkan (pada awal siklus)
- Perubahan dibuat pada kondisi dimana operasi proses atau produk diharapkan untuk berfungsi
- Suatu perubahan dibuat baik untuk produk maupun proses mendesain
- Peraturan baru didirikan



- Umpan balik pelanggan menandai permasalahan dalam produk atau proses

FMEA dapat diterapkan dalam semua bidang baik manufaktur maupun jasa, juga pada semua jenis produk. Namun penggunaan FMEA akan paling efektif apabila diterapkan pada produk atau proses-proses baru, atau produk dan proses sekarang yang akan mengalami perubahan-perubahan desain sehingga dapat mempengaruhi keandalan dari produk dan proses tersebut. Dale H Besterfield (Novina, 2008), menyatakan FMEA terbagi atas beberapa jenis yaitu :

- Sistem-fokus pada fungsi-fungsi sistem global
- Desain-fokus pada komponen-komponen dan subsistem
- Proses-fokus pada proses manufaktur dan perakitan
- Pelayanan-Fokus pada fungsi-fungsi pelayanan
- *Software*-fokus pada fungsi-fungsi *software*

## 2.9 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan dalam merancang sistem pengukuran kinerja sistem sumber daya manusia dari suatu perusahaan serta penelitian tentang peningkatan kualitas *Six Sigma* yang dijadikan referensi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Dalam penelitian yang dilakukan oleh Arum Surya Dani (2003) berjudul “ Perancangan dan Pengukuran Kinerja Sistem Sumber Daya Manusia dengan Menggunakan Konsep *Human Resource Scorecard* di PT. Pembangunan Jawa Bali” diperoleh satu sistem pengukuran kinerja sistem sumber daya manusia yang dapat digunakan sebagai tolok ukur kontribusi pencapaian kinerja sistem sumber daya manusia pada strategi perusahaan. Hasil pengukuran yang sudah terkuantifikasi memudahkan pihak manajemen melakukan perencanaan dan pengendalian. Berdasarkan hasil perancangan sistem pengukuran kinerja sistem sumber daya manusia,

diidentifikasi *key performance indicators* (KPI), yang terdiri dari 3 KPI perspektif *financial*, 7 KPI perspektif *customer*, 19 KPI perspektif *internal business process*, dan 7 KPI dari perspektif *learning and growth*. *Try out* pengukuran kinerja terhadap kinerja sistem sumber daya manusia triwulan 1-4 tahun 2002 menghasilkan suatu pencapaian kinerja sistem sumber daya manusia yang masih memerlukan perhatian dan peningkatan, dengan menghasilkan 79,02% dari target pada triwulan 1 (kategori kuning), 69,47% dari target pada triwulan 2 (kategori kuning), 77,03% dari target pada triwulan 3 (kategori kuning), dan 76,31% dari target pada triwulan 4 (kategori kuning).

- Penelitian yang berjudul “Peningkatan EBITDA dengan Pendekatan Siklus *Six Sigma* Menggunakan *Path Analysis*” yang dilakukan oleh Dendy Yohan Prasetya (2007) menjelaskan bahwa metode *Six Sigma* digunakan untuk meningkatkan *performance* dari perusahaan melalui evaluasi *business process*-nya. Diketahui bahwa variabel pendapatan non telepon khususnya dalam pendapatana data dan internet yang paling mempengaruhi pencapaian EBITDA. Penyebab terjadinya hal tersebut adalah pemberian *marketing treatment* yang kurang tepat sasaran. Kemudian dilakukan *improvement* dan diperoleh bahwa kombinasi alternatif melakukan selektif *marketing*, memperbanyak *content program* dan memberikan gebyar *door prize* merupakan alternatif yang terbaik karena memiliki nilai tertinggi.
- Yanti Kusuma (2007) dalam penelitiannya yang berjudul “Integrasi *Balanced Scorecard* dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Program Perbaikan *Six Sigma*, studi kasus pada unit Bisnis *Paper Machine* 3, PT. Kertas Leces Persero” melakukan perancangan dan pengukuran kinerja perusahaan pada salah satu unit dengan hasil pencapaian seluruh *Key Performance*

*Indicator* (KPI) pada unit ini sudah berwarna hijau kecuali pada KPI *unpredictable downtime machine* yang masih berwarna kuning. Kemudian dilakukan integrasi *balanced scorecard* yang selanjutnya menjadi obyek penelitian lanjutan untuk program perbaikan *six sigma*. Pada tahap *measure* diketahui kapabilitas proses pada *unpredictable downtime machine* sebesar 1,12 yang dikonversikan dalam *level sigma* sebesar 3,37. Dari tahap *Analyze* diketahui penyebab terjadinya hal tersebut antara lain penggunaan mesin melebihi kapasitas, kerusakan pada mesin/ *part* serta perawatan/pembersihan mesin yang kurang optimal. Sehingga insiatif perbaikan yang dapat dilakukan adalah pengoperasian mesin sesuai kapasitasnya, melakukan penjadwalan *maintenance* rutin, pemilihan dan ketersediaan *sparepart* yang berkualitas, melakukan desain eksperimen untuk menentukan parameter-parameter optimal, dan menempatkan *expert people* operasi dan *maintenance*.

**(halaman ini sengaja dikosongkan)**

## **BAB 3**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Berdasarkan tahapan penelitian yang mengacu pada tahapan ilmiah, maka setiap penelitian memerlukan adanya kerangka berpikir (metodologi) penelitian sebagai landasan berpijak agar proses penelitian berjalan sistematis, terstruktur dan terarah. Metodologi penelitian ini terdiri dari tahapan-tahapan proses penelitian atau urutan-langkah yang harus dilakukan oleh peneliti dalam menjalankan penelitian sesuai dengan gambar 3.1. Penelitian ini memiliki metodologi sebagai berikut.

#### **3.1. Tahap Identifikasi**

Pada tahap identifikasi merupakan tahap peneliti untuk mengetahui objek penelitian dan literatur penunjang meliputi hal-hal sebagai berikut :

##### Perumusan Masalah dan Penetapan Tujuan

Dalam tahapan ini merupakan langkah awal untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi melalui *brainstorming* dengan pihak HR Area 05 dalam melakukan perumusan mengenai permasalahan yang akan dibahas atau diselesaikan pada penelitian ini. Penentuan tujuan dari penelitian ini dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi juga dibahas pada tahap ini.

##### Studi Pustaka

Studi Pustaka yang relevan dengan pelaksanaan penelitian ini juga dilakukan untuk menentukan metode yang sesuai dengan penelitian berdasarkan berbagai referensi. Sebagai contoh, sumber referensi berasal dari buku, jurnal serta *critical review* terhadap penelitian terdahulu yang terkait dengan topik utama dalam penelitian ini. Pada tahap ini teori yang digunakan yaitu *Human Resource Scorecard* dan *Six Sigma* untuk *Human Resource*.

### Studi Lapangan

Studi Lapangan dilakukan melalui observasi langsung kondisi dari HR Area 05 yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan. Tujuan dari tahap ini adalah untuk mengidentifikasi secara langsung permasalahan yang dihadapi oleh HR Area 05 serta pembatasan terhadap ruang lingkup dari penelitian.

## **3.2. Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Setelah melakukan identifikasi terhadap objek penelitian dan permasalahan yang dihadapi dalam penelitian ini, maka langkah selanjutnya adalah pengumpulan data dan pengolahan data. Tahap ini terdiri atas beberapa bagian sebagai berikut.

### **3.2.1. Pengumpulan Data**

Pada tahap pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan informasi dan masukan yang sesuai dan dibutuhkan dalam penelitian. Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini antara lain adalah visi dan misi perusahaan, visi dan misi di bidang SDM, strategi perusahaan di bidang SDM dan program-program yang terkait dengan bidang SDM, sistem pengukuran kinerja *existing* dari Divisi Regional 05 dan HR Centre serta struktur organisasi Telkom HR Area 05 Jawa Timur dan DIVRE 05 Jawa Timur.

### **3.2.2. Pengolahan Data**

Setelah mendapatkan data yang sesuai dan dibutuhkan, maka langkah selanjutnya dilakukan pengolahan data dengan menggunakan metode-metode yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi. Tahap pengolahan data ini akan mencakup tahapan dari Siklus DMAI pada *six sigma* dimana didalam

masing-masing tahapan terdapat langkah perancangan sistem pengukuran kinerja & proses pengukuran kinerja berbasis *HR Scorecard* hingga penentuan tindakan perbaikan pencapaian KPI kritis.

### **3.2.2.1. Define**

Dalam tahap ini dilakukan perancangan sistem pengukuran kinerja untuk sistem SDM HR Area 05 berbasis *HR Scorecard* serta pengidentifikasian permasalahan yang ingin diselesaikan dalam penelitian ini dengan menggunakan konsep *six sigma*. Tahapan ini dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut :

- Penentuan *Strategic Objective* berdasarkan 4 perspektif *HR Scorecard*

*Strategic objective* ditentukan berdasarkan kebutuhan strategis dari bidang SDM dengan mempertimbangkan program dan *action plan* yang terkait. Kebutuhan strategis dari HR Area 05 terdiri atas strategi yang tercakup dalam lingkup kerja HR Area 05 serta sasaran yang ingin dicapai oleh HR Area 05. Masing-masing *strategic objective* diklasifikasikan ke dalam 4 perspektif dalam *Human Resource Scorecard* yang terdiri dari *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*.

- Penentuan KPI setiap *Strategic Objective*

Setelah dihasilkan *strategic objective* untuk masing - masing perspektif dalam *HR Scorecard*, maka ditentukan KPI tiap-tiap *strategic objective* yang merepresentasikan indikator kinerja keberhasilan sistem SDM. KPI inilah yang menjadi tolok ukur pencapaian terhadap *strategic objective* yang telah dirumuskan. Karakteristik yang dimiliki KPI untuk mengukur kinerja perusahaan adalah sebagai berikut :

- a. *Objectives*, penilaiannya tidak bersifat subjektif.

- b. *Controllable*, hasil pengukuran dapat dikendalikan perusahaan dimana potensi pengaruh dari luar dapat diminimalkan.
  - c. *Simple*, mudah dipahami dan hanya mengukur satu jenis ukuran.
  - d. *Timely*, memiliki frekuensi dalam pelaksanaan pengukuran kinerja perusahaan.
  - e. *Accurate*, handal dan tepat dengan hasil yang signifikan.
  - f. *Graded*, data yang ada tidak boleh dalam bentuk pilihan ya atau tidak.
  - g. *Motivating*, pencapaian terhadap target digunakan sebagai pendorong kinerja.
- Validasi *Strategic Objective* dan *KPI*  
 Pengujian validitas dari *strategic objective* dan *KPI* dilakukan untuk mendapatkan *strategic objective* dan *KPI* dalam *Human Resource Scorecard* yang benar - benar merepresentasikan kinerja sistem SDM dan sesuai dengan kebutuhan HR Area 05 sehingga dapat dijadikan indikator pengukuran kinerja SDM yang efektif dan efisien di HR Area 05. Metode validasi yang digunakan adalah *expert judgement*. Pengujian ini dilakukan melalui diskusi dengan responden yang berkompeten dan benar - benar memahami suatu strategi dan sistem SDM dari HR Area 05, sehingga dihasilkan *strategic objective* dan *KPI* akhir yang akan digunakan dalam pengukuran kinerja sistem sumber daya manusia di HR Area 05.
- Pembuatan *Strategy Map*

Tujuan dari tahap ini untuk mengetahui hubungan sebab akibat antar *strategic objective* secara horizontal dan vertikal. Hubungan horizontal merupakan hubungan sebab akibat yang dimiliki *strategic objective* dalam perspektif yang sama, sedangkan yang dimaksud dengan hubungan vertikal adalah hubungan yang dimiliki *strategic objective*



dengan *strategic objective* lain yang berada pada perspektif yang berbeda (lintas perspektif).

- Penentuan *Job Description* dari Tim *Six Sigma*

Penerapan hasil tindakan perbaikan yang dibentuk dari *six sigma* membutuhkan tim yang terdiri atas karyawan dari HR Area 05 (baca: tim *six sigma*). Selanjutnya dilakukan penentuan *job description* untuk masing-masing individu dalam tim *six sigma*. Hal ini bertujuan untuk memperjelas pekerjaan yang harus dilakukan oleh masing-masing individu dalam mencapai perbaikan kinerja sistem SDM dari penerapan tindakan perbaikan tersebut. Tujuan dan perumusan masalah yang ingin diselesaikan dalam penelitian ini dengan menggunakan konsep *six sigma* juga ditetapkan pada tahap ini.

### **3.2.2.2. Measure**

Setelah dari tahap *define* didapatkan hasil berupa rancangan sistem pengukuran kinerja untuk HR Area 05, maka selanjutnya dilakukan pengukuran kinerja dari HR Area 05 dengan menggunakan hasil rancangan tersebut. Selain itu juga dilakukan penentuan KPI kritis dari kinerja Sistem SDM HR Area 05. Langkah-langkah yang dilakukan dalam tahapan ini antara lain sebagai berikut :

- Pembobotan KPI dengan *Analytical Hierarchy Process*

Pembobotan KPI dilakukan untuk mengetahui kontribusi masing - masing indikator kinerja terhadap pencapaian kinerja sistem SDM HR Area 05. Tahap ini dilakukan secara subjektif untuk bobot kepentingan masing - masing *key performance indicators*, *strategic objective*, dan perspektif oleh pihak yang berkompeten di bidang SDM HR Area 05. Pembobotan dilakukan dengan menggunakan konsep *Analytical Hierarchy Process* dimana proses penghitungan bobot kepentingan dilakukan melalui *software Expert Choice*. Pembobotan untuk

masing-masing indikator kinerja, *strategic objective*, dan perspektif dilakukan melalui kuisioner pembobotan kepentingan.

- Perhitungan Skor Pencapaian Kinerja Sistem SDM

Data yang diperlukan dalam tahap ini adalah nilai bobot kepentingan, nilai aktual yang telah dicapai dan target yang harus dicapai, dari masing-masing KPI. Perhitungan skor pencapaian kinerja masing-masing indikator kinerja dihasilkan dengan membandingkan hasil pencapaian (*achievement*) terhadap target dengan menggunakan metode *scoring system* sesuai dengan subbab 2.4. Nilai bobot kepentingan dari langkah sebelumnya, dikalikan dengan skor pencapaian kinerja untuk mendapatkan skor terbobot. Selanjutnya, skor terbobot diklasifikasikan ke dalam warna merah, kuning dan hijau sesuai dengan metode *traffic light system* (sesuai dengan subbab 2.5) supaya memudahkan dalam penentuan prioritas perbaikan untuk KPI.

- Penentuan KPI Kritis

Dalam tahap ini dilakukan pengukuran persentase *gap* dari masing-masing KPI yang pencapaiannya berwarna merah dan kuning berdasarkan *Traffic Light System*. Setelah itu dibuat *pareto chart* untuk mendeskripsikan KPI mana yang diprioritaskan untuk diperbaiki karena merupakan variabel paling kritis yang mempengaruhi kualitas kinerja dari sistem SDM di HR Area 05. Untuk selanjutnya KPI ini akan disebut sebagai KPI kritis.

Untuk penjelasan tahap *Analyze* dan *Improve* tidak dicantumkan pada bagian ini, karena tahap - tahap tersebut dilakukan dalam bagian tahap berikutnya yaitu, analisa evaluasi dan perbaikan.

### 3.3. Tahap Analisa Evaluasi dan Perbaikan

Setelah melakukan tahapan pengolahan data, tahap ini membahas hasil pengolahan data yang dilakukan untuk dianalisa dan menguraikan secara detail dan sistematis dari hasil pencapaian pengolahan data yang dilakukan. Selain itu juga dilakukan penyusunan tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja dari sistem SDM HR Area 05. Tahap ini melingkupi dua bagian yaitu *analyze* dan *improve*. Kedua tahap ini melanjutkan tahapan dari siklus *six sigma* yang telah dilakukan sebelumnya pada tahap pengolahan data, sehingga menghasilkan tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja Sistem SDM HR Area 05 dengan meningkatkan pencapaian KPI Kritis.

#### 3.3.1. *Analyze*

Pada tahap sebelumnya ditetapkan KPI kritis yang akan difokuskan untuk diperbaiki, kemudian pada tahap ini akan dilakukan hal-hal sebagai berikut :

- Analisa Rancangan Sistem Pengukuran Kinerja

Pada tahap ini diuraikan dan dianalisa rancangan dari sistem pengukuran kinerja untuk sistem SDM yang telah dibentuk berdasarkan *HR Scorecard*. Hasil perancangan sistem pengukuran kinerja dalam penelitian ini dibandingkan dengan sistem pengukuran kinerja yang sudah ada di lingkup HR Area 05 (kondisi eksisting).

- Analisa Hasil Pencapaian Kinerja

Berdasarkan dari hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan rancangan sistem pengukuran kinerja yang telah dihasilkan pada tahap sebelumnya, dilakukan analisa terhadap masing-masing pencapaian KPI, perspektif dan kinerja keseluruhan dari Sistem SDM HR Area 05 yang telah dikategorikan berdasarkan *traffic light system*.

- Analisa *Root Cause* dari KPI Kritis

Dalam tahap ini didefinisikan sumber - sumber serta akar penyebab/ *root cause* dari pencapaian KPI kritis

didalam sistem SDM. Untuk mengetahui akar faktor penyebab dari terjadinya pencapaian KPI kritis di bawah target dengan menggunakan *Root Cause Analysis (RCA)*.

- Perhitungan *Risk Priority Number* setiap *Root Cause*  
Selanjutnya dengan menggunakan *Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)*, *root cause* dari pencapaian KPI kritis dinilai untuk mendapatkan nilai *Risk Priority Number (RPN)* masing-masing faktor penyebab. *Root cause* yang memiliki nilai RPN yang tinggi akan ditetapkan sebagai dasar dalam penentuan program perbaikan.

### **3.3.2. *Improve***

Tahap ini merupakan tahapan untuk menentukan program perbaikan yang dapat memperbaiki kinerja Sistem SDM HR Area 05 berdasarkan peningkatan KPI Kritis secara optimal. Tahap ini terdiri atas langkah-langkah berikut :

- Penentuan Program Perbaikan  
Berdasarkan dari hasil pada tahap *analyze* didapatkan *root cause* yang memiliki RPN tinggi. *Root cause* ini yang digunakan sebagai dasar penentuan program perbaikan KPI Kritis. Setiap program perbaikan yang ditentukan ditetapkan deskripsi bentuk program, tujuan diadakannya program, tahapan pelaksanaan program dan perhitungan biaya pelaksanaan program.
- Penentuan Kombinasi Alternatif Perbaikan  
Dalam tahap ini ditentukan kombinasi dari setiap program perbaikan yang telah ditetapkan dari tahap sebelumnya. Tujuan pengkombinasian ini agar pihak perusahaan bisa mendapatkan susunan tindakan perbaikan yang optimal dan holistik sehingga manfaat yang optimal juga dapat dicapai untuk memperbaiki pencapaian dari KPI kritis.
- Perhitungan Performansi Terbobot tiap Kombinasi Alternatif

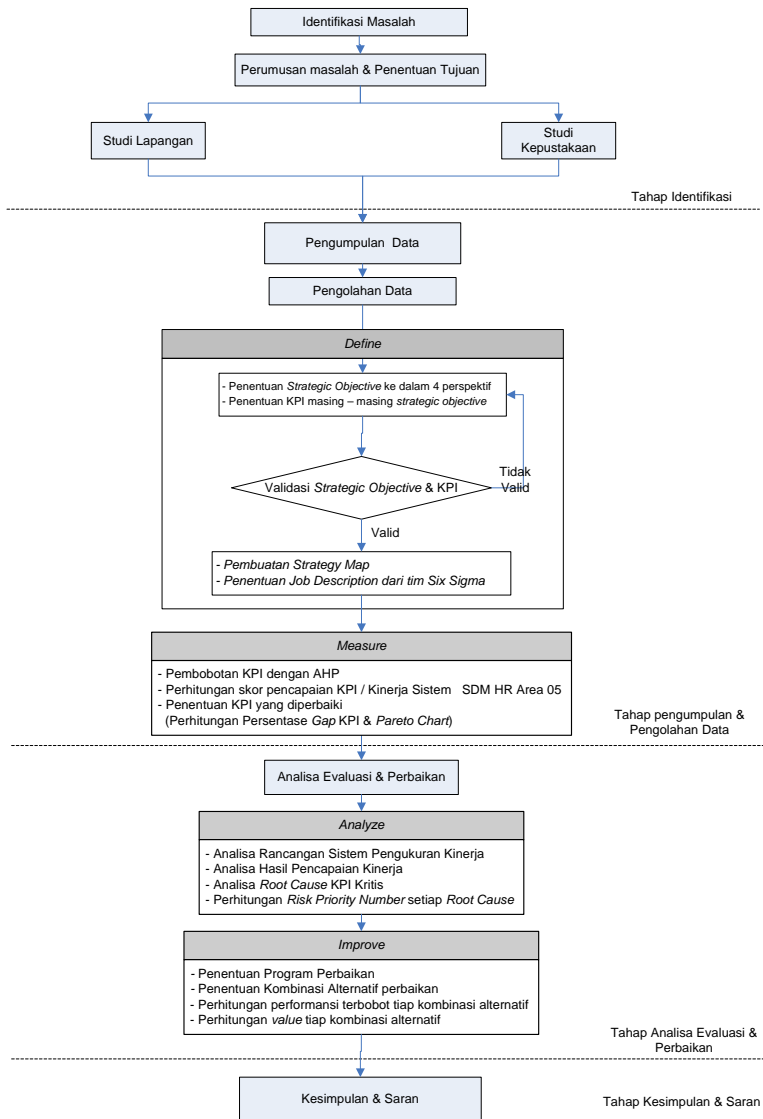
Setiap kombinasi alternatif perbaikan dihitung performansinya untuk mengetahui seberapa besar dampak perbaikan dan tercapainya atribut perbaikan KPI Kritis yang mendukung bisa didapatkan oleh perusahaan jika mengimplementasikan kombinasi alternatif tersebut. Perhitungan performansi kombinasi alternatif dilakukan dengan memberikan nilai skala *likert* (1 sampai 10) untuk masing-masing kombinasi alternatif dan kondisi eksisting dari KPI Kritis terhadap pencapaian dari atribut perbaikan KPI kritis yang ingin dicapai oleh perusahaan. Setiap atribut diberikan nilai bobot kepentingan yang nantinya dikalikan dengan hasil nilai performansi tiap kombinasi alternatif. Nilai performansi terbobot setiap alternatif didapatkan dari nilai rata-rata dari nilai performansi terbobot untuk seluruh atribut. Penilaian performansi terbobot ini dilakukan oleh responden yang berkompeten terhadap Sistem SDM HR Area 05 khususnya dikaitkan dengan proses operasional dari KPI Kritis.

- Perhitungan *value* tiap Kombinasi Alternatif

Pada tahap ini dilakukan perhitungan *value* dari setiap kombinasi alternatif perbaikan dengan menggunakan kondisi eksisting sebagai *baseline*. Dasar pemilihan kombinasi alternatif terbaik adalah kombinasi alternatif yang mempunyai *value* terbesar karena merupakan tindakan perbaikan yang memberikan dampak perbaikan paling optimal terhadap pencapaian KPI kritis.

### **3.4. Tahap Kesimpulan dan Saran**

Pada tahap akhir penelitian ini dilakukan penarikan kesimpulan yang menjawab tujuan dari penelitian ini serta saran bagi HR Area 05 dan hasil studi penelitian ini.



Gambar 3.1 Diagram Alir Metodologi Penelitian

## **BAB 4**

### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Bab ini berisi pengumpulan dan pengolahan data yang digunakan untuk bahan analisa dan intepretasi data. Dari pengumpulan dan pengolahan data dapat diketahui hasil yang diinginkan dari penelitian ini.

#### **4.1 Identifikasi perusahaan**

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (TELKOM) merupakan perusahaan penyelenggara informasi dan telekomunikasi (*InfoComm*) serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap (*full service and network provider*) yang terbesar di Indonesia. TELKOM (yang selanjutnya disebut juga Perseroan atau Perusahaan) menyediakan jasa telepon tidak bergerak kabel (*fixed wire line*), jasa telepon tidak bergerak nirkabel (*fixed wireless*), jasa telepon bergerak (*cellular*), data & internet serta *network & interkoneksi* baik secara langsung maupun melalui perusahaan asosiasi. Sampai dengan 31 Desember 2006 jumlah pelanggan TELKOM mencapai jumlah 48,5 juta pelanggan yang terdiri dari pelanggan telepon tidak bergerak kabel sejumlah 8,7 juta, pelanggan telepon tidak bergerak nirkabel sejumlah 4,2 juta pelanggan dan 35,6 juta pelanggan jasa telepon bergerak. Pertumbuhan jumlah pelanggan TELKOM di tahun 2006 sebanyak 30,73% telah mendorong kenaikan Pendapatan usaha TELKOM pada tahun 2006 sebesar 23% dibanding tahun 2005. Sejalan dengan visi TELKOM untuk menjadi perusahaan *InfoComm* terkemuka di kawasan regional serta untuk mewujudkan TELKOM *Goal 3010* maka berbagai upaya telah dilakukan TELKOM untuk tetap unggul dan *leading* pada seluruh produk dan layanan. Dengan pencapaian dan pengakuan yang diperoleh TELKOM, penguasaan pasar untuk setiap *portofolio* bisnisnya, kuatnya kinerja keuangan, serta

potensi pertumbuhannya di masa mendatang, saat ini TELKOM menjadi model korporasi terbaik di Indonesia.

Untuk memberikan lingkungan kerja yang kondusif dan sinergis, TELKOM menerapkan budaya perusahaan “*THE TELKOM WAY 135*”, yaitu :

Asumsi Dasar : *Committed 2 U*

Nilai-nilai Inti : 1. *Customer Value*

2. *Excellent Service*

3. *Competent People*

Perilaku : 1. *Stretch The Goals*

2. *Simplify*

3. *Involve Everyone*

4. *Quality is My Job*

5. *Rewards the Winners*

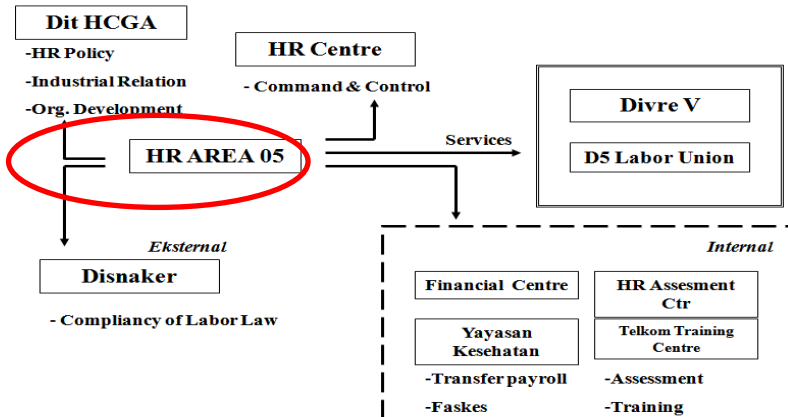
*THE TELKOM WAY 135* adalah hasil penggalan dari perjalanan TELKOM dalam mengarungi lingkungan yang terus berubah, dan dikristalisasi serta dirumuskan dengan dirangsang oleh berbagai inspirasi dari perusahaan lain maupun berbagai tantangan dari luar. Dengan akar yang kuat pada kesadaran kolektif organisasi, diharapkan *THE TELKOM WAY 135* dapat cepat tertanam dalam jiwa karyawan TELKOM. TELKOM berharap dengan tersosialisasinya *THE TELKOM WAY 135*, maka akan tercipta pengendalian kultural yang efektif terhadap cara merasa, cara memandang, cara berpikir, dan cara berperilaku bagi semua karyawan TELKOM.

PT. TELKOM memiliki pusat pengelolaan di setiap regional wilayahnya yang disebut dengan Divisi Regional (DIVRE). Tujuan ditetapkan DIVRE adalah sebagai upaya redistribusi dan *regrouping* fungsi dalam organisasi serta pengkondisian terhadap peran baru pada setiap unit kerja dengan tujuan agar setiap unit kerja yang ada di dalam organisasi pada waktu yang relatif singkat dapat melaksanakan peran masing-masing secara optimal dan antar unit kerja dapat memanfaatkan fungsi koordinasi secara lebih maksimal sebagaimana operator kelas dunia. TELKOM memiliki tujuh



DIVRE dan sembilan divisi pendukung. DIVRE salah satunya adalah TELKOM DIVRE 05 Jawa Timur yang beralamat di Jalan Ketintang 156 Surabaya.

Kedudukan Direktorat *Human Capital and General Affair* (HCGA) dengan *HR Centre* serta Divisi Regional 05 Jawa Timur dapat dilihat pada Gambar 4.1. Direktorat HCGA berwenang untuk pembentukan kebijakan dari Sumber Daya Manusia (SDM), mengelola *Industrial Relation* antara SDM dengan perusahaan, dan menjalankan pengembangan organisasi. Sedangkan *HR Centre* dibentuk sebagai pihak pelaksana kebijakan SDM yang telah dibentuk, sekaligus fungsi kontrol dari pelaksanaan tersebut.



Gambar 4.1 Skema *Stakeholder* dari HR Area 05 Jawa Timur

*HR Centre* mempunyai perwakilannya di setiap area Divisi Regional (DIVRE) dengan tujuan mempermudah pelaksanaan kewajibannya sebagai pelaksana kebijakan SDM sekaligus sebagai fungsi kontrol. HR Area 05 Jawa Timur merupakan representasi dari *HR Centre* dengan ruang lingkup untuk DIVRE area 05 Jawa Timur. Sebelumnya, perwakilan *HR Centre* masih berada di bawah DIVRE dalam satu bidang yaitu bidang SDM yang dipimpin oleh seorang *Senior Manager* SDM yang berkedudukan di bawah Kepala Divisi Regional

(KADIVRE). Pada tahun 2006 bidang SDM dipisahkan dari DIVRE dan berdiri secara independen dengan nama HR Area 05. Latar belakang pemisahan ini bertujuan supaya kinerja DIVRE lebih terfokus pada pengelolaan dan penjualan produk dari TELKOM dibanding dengan kegiatan pengelolaan SDM. Masing-masing HR Area mempunyai tugas yang sama seperti *HR Centre*. Untuk membentuk suatu fungsi kontrol DIVRE terhadap HR Area maka ditetapkan *Service Level Agreement* (SLA) sebagai indikator kinerja HR Area yang diharapkan oleh DIVRE 05. SLA yang telah disepakati, harus dipenuhi oleh HR Area sebagai konsekuensinya menjadi pihak independen yang bertanggung jawab mengelola SDM dari DIVRE. Tugas pokok dari *HR Centre* adalah sebagai berikut:

1. Melakukan rekrutmen bersama dengan pihak *Assesment Centre*
2. Melakukan *training* bersama dengan pihak *Training Centre*
3. Melakukan *workforce planning* bersama dengan pihak Direktorat HCGA

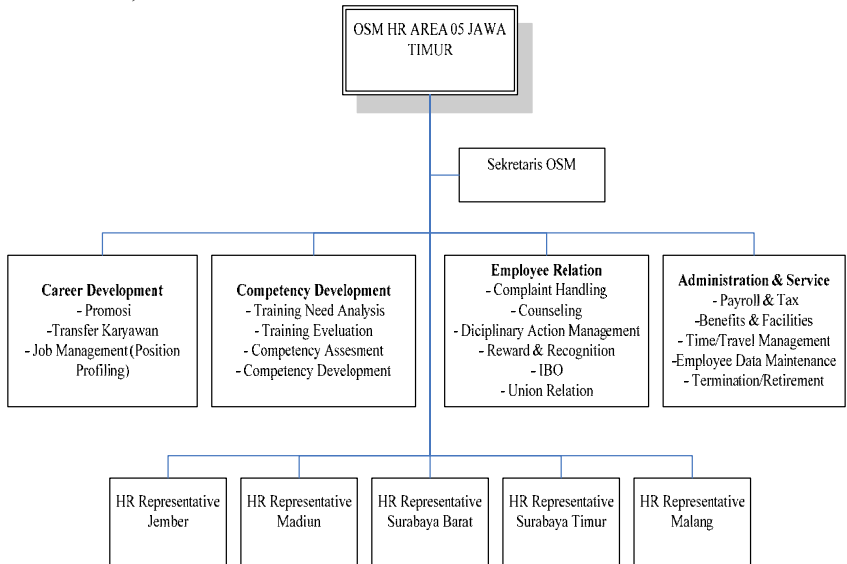
Penentuan kebutuhan pelaksanaan kegiatan rekrutmen dan *training* tersebut ditetapkan berdasarkan hasil *Job Evaluation* yang dilakukan secara periodik oleh Direktorat HCGA dan *HR Centre*.

Struktur organisasi HR Area 05 Jawa Timur ditampilkan pada Gambar 4.2. Adapun uraian tugas pokok dari masing - masing bagian adalah sebagai berikut :

- *Bagian Career Development*

Tugas pokok dari bagian *Career Development* adalah pelaksanaan segala kegiatan yang terkait dengan pengelolaan riwayat karir karyawan dan *job management* dari jabatan yang ada. Kegiatan yang dilaksanakan antara lain promosi dan transfer karyawan di lingkup internal perusahaan serta *job management* berupa penetapan uraian pekerjaan secara detail (melingkupi Uraian pekerjaan, Tugas Jabatan, Kewenangan Jabatan,

Kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakan Jabatan).



Gambar 4.2 Struktur Organisasi HR Area 05 Jawa Timur

- **Bagian *Competency Development***

Bagian *Competency Development* mempunyai tugas pokok dalam pengelolaan dan pengembangan kompetensi dari karyawan. Hal ini diwujudkan dengan pelaksanaan kegiatan perencanaan/ identifikasi kebutuhan training (*Training Need Analysis*), evaluasi pelaksanaan training (*Training Evaluation*), pengukuran kompetensi dari karyawan (*Competency Assessment*) dan pengembangan kompetensi dari karyawan (*Competency Development*).

- **Bagian *Employee Relation***

Tugas pokok dari bagian *Employee Relation* secara garis besar untuk menangani *industrial relation* dari karyawan dan perusahaan. Kegiatan yang dilakukan untuk mewujudkan hal tersebut antara lain penanganan

komplain dari karyawan, pemberian layanan konseling untuk karyawan, pengaturan dan pemberian *punishment* untuk pelanggaran disiplin oleh karyawan, pengelolaan serta pemberian *reward* untuk karyawan berprestasi berupa *Telkom Employee Reward*, pelaksanaan kegiatan yang terkait dengan usaha meningkatkan dan mengembangkan Iman Budaya Olah Raga (IBO) pada karyawan, mengelola serikat pekerja / *labor union*.

- *Bagian Administration & Service*

Tugas pokok dari bagian ini adalah mengelola dan mengatur segala sesuatu yang terkait dengan administrasi dari karyawan. Kegiatannya meliputi pengaturan gaji, *benefit* dan fasilitas yang diperoleh karyawan (berupa asuransi kesehatan, tempat tinggal, dan seterusnya), manajemen kebutuhan teknis dari perjalanan dinas dan cuti karyawan, pengelolaan data karyawan, pengaturan kebutuhan pemberian pesangon untuk karyawan yang berhenti kerja ataupun pensiun.

- *HR Representative*

Tujuan utama dibentuknya *HR Representative* agar memudahkan adanya fungsi pelaksanaan dari HR Area di masing-masing wilayah di dalam cakupan area. Setiap *HR Representative* di satu wilayah diwakili oleh seorang *Junior Operational Manager* (JOM) yang mempunyai fungsi yang sama dengan *Operational Senior Manager* (OSM) pada HR Area, namun berbeda di dalam cakupan wilayahnya. Sehingga tugas pokok dari *HR Representative* juga sama seperti HR Area yaitu sebagai pelaksana kebijakan SDM dan mengontrol pelaksanaannya di setiap wilayah.

Sasaran dari HR Area 05 dalam mengelola SDM dari DIVRE 05 yaitu membentuk SDM yang mempunyai motivasi tinggi, berkompeten dengan kuantitas yang tepat. Parameter keberhasilan pencapaian sasaran tersebut ditetapkan untuk masing-masing kriteria, sebagai berikut :

- ✚ *Availability/* Kuantitas SDM yang tepat
  - Keseluruhan SDM sebesar 73%
  - SDM dari *Fixed Wireless Access Business* sebesar 73%
  - SDM dari *Multimedia Business* sebesar 73%
- ✚ *Capability/* SDM yang berkompeten
  - Keseluruhan SDM mencapai Kompetensi Level tingkat 2 sebesar 70%
  - SDM dari *Fixed Wireless Access Business* mencapai Kompetensi Level tingkat 2 sebesar 80%
  - SDM dari *Multimedia Business* mencapai Kompetensi Level tingkat 2 sebesar 80%
- ✚ *Motivated Employee/* SDM yang memiliki motivasi tinggi
  - Peningkatan *Telkom Employee Opinion Survey* sebanyak 3%

(sumber : *Human Resource Roadmap* Direktorat HCGA, 2008-2012)

## **4.2 Identifikasi visi, misi, strategi perusahaan di bidang sumber daya manusia**

### **4.2.1. Visi perusahaan**

Dalam menjalankan misinya, PT. TELKOM berpedoman pada visi yang hendak dicapai adalah sebagai berikut:

1. *"To become a leading InfoCom player in the region"* Menjadi pemimpin dari perusahaan penyedia layanan Informasi dan telekomunikasi (*InfoCom*) di tingkat regional

### **4.2.2. Misi perusahaan**

Misi yang dijalankan oleh PT. TELKOM antara lain sebagai berikut :

- Memberikan layanan “*One Stop InfoCom*” berupa informasi dan telekomunikasi dengan kualitas yang prima dan harga kompetitif
- Menjadi *role model* dari Perusahaan Indonesia yang *Best Managed*

#### **4.2.3. Visi direktorat *Human Capital and General Affair* (HCGA)**

Mewujudkan *Human Capital* Telkom sebagai *Competitive advantage* perusahaan & model di bidang penyediaan jasa *InfoCom*.

#### **4.2.4. Misi direktorat *Human Capital and General Affair* (HCGA)**

1. Menjadi *strategic partner* perusahaan dalam pengelolaan bisnis perusahaan
2. Menyediakan karyawan yang berintegritas tinggi, kompeten, produktif, bermotivasi dan adaptif terhadap perubahan
3. Menyediakan infrastruktur pengelolaan *Human Capital* yang efektif dengan berlandaskan *Competency Based on Human Resource Management*.

#### **4.2.5. Strategi di tingkat korporat**

1. *Optimize Legacy*, Mengoptimalkan bisnis *legacy* yang dimiliki seperti bisnis *Fixed Wireline*.
2. *Align Seluler & Fixed Wireless Access (FWA)*, yaitu menyelaraskan kedudukan dari bisnis seluler (TELKOMSEL) dengan bisnis FWA (Telkom Flexy).
3. *Invest in Broadband*, melakukan investasi untuk mendukung produk *Broadband* yang ditujukan untuk pelanggan korporat (data, voice, multimedia).

4. *Integrated Enterprise*, melakukan penataan untuk kantor perusahaan dari Telkom Group.
5. *Integrated Next Generation Network (NGN) Core*, menerapkan sistem NGN.
6. *Expand to Information Technology (IT) Services*, memperluas usaha dengan memfokuskan pengembangan layanan teknologi informasi.
7. *Expand to Portal Business*, memperluas usaha dengan pengembangan produk *portal business* (seperti produk *content* dan *application*).
8. *Streamline Subsidiaries Portfolio*, memperkecil cakupan pengembangan *portfolio* dari perusahaan dengan tidak mengelola aset, properti dan pendidikan.
9. *Align Business Structure & Portfolio management*, menyelaraskan struktur bisnis perusahaan dengan manajemen *portfolio* perusahaan.
10. *Transform Culture*, mengembangkan proses perubahan budaya perusahaan

#### **4.2.6. Strategi di tingkat Direktorat *Human Capital and General Affair* (HCGA)**

1. Penyesuaian komposisi dan pengalihan kompetensi SDM eksisting secara sistematis.
2. *Alignment* bisnis seluler dan *Fixed Wireless Access* untuk lebih memaksimalkan *value* Telkom Group, dilakukan melalui pertukaran karyawan TELKOM dan TELKOMSEL.
3. Membentuk Bisnis *Fixed Wireless Access* (FWA) sebagai Unit Bisnis Mandiri, proses pembentukan unit bisnis FWA diiringi dengan kegiatan pengelolaan proses transformasinya secara bertahap.
4. Membentuk bisnis produk *Broadband* dan bisnis produk *Enterprise* sebagai bisnis terpisah.

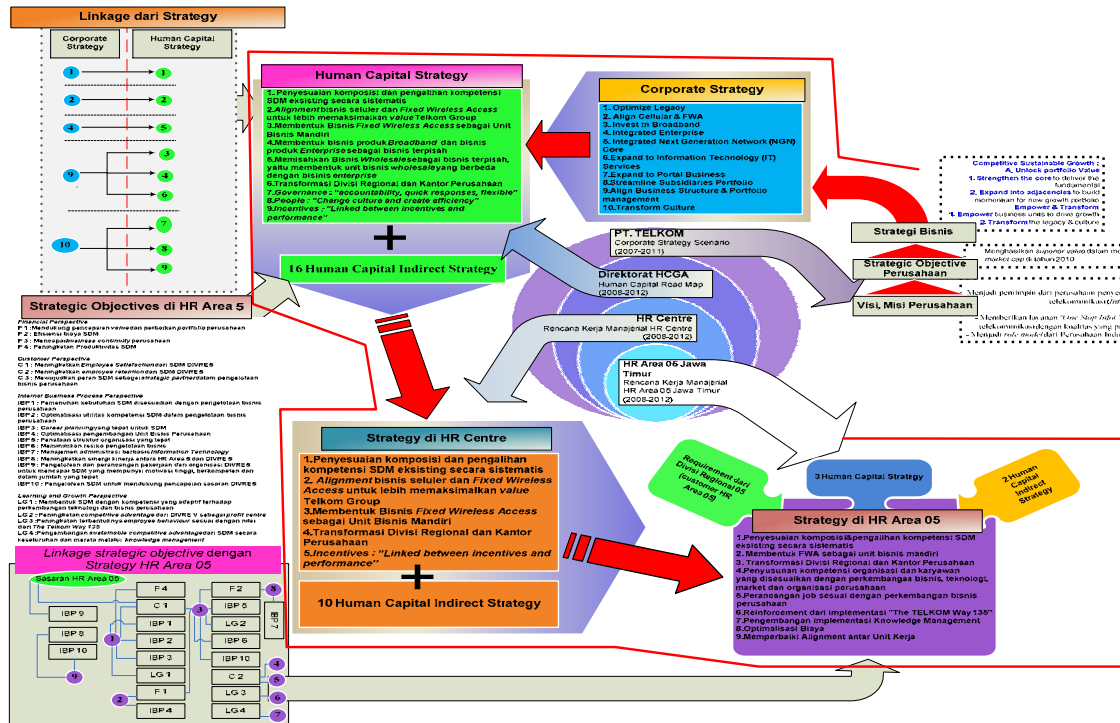
5. Memisahkan Bisnis *Wholesale* sebagai bisnis terpisah, yaitu membentuk unit bisnis *wholesale* yang berbeda dengan bisnis *enterprise*.
6. Transformasi Divisi Regional dan Kantor Perusahaan.
7. *Governance* : “*accountability, quick responses, flexible*”, yaitu pengembangan nilai-nilai *good corporate governance* dalam perusahaan.
8. *People* : “*Change culture and create efficiency*”, yaitu memfokuskan pembentukan SDM yang dapat merubah budaya perusahaan dan meningkatkan efisiensi perusahaan.
9. *Incentives* : “*Linked between incentives and performance*”, yaitu memperbaiki manajemen pengukuran kinerja untuk mendukung skema insentif baru.

Proses penurunan visi dan misi perusahaan hingga menjadi strategi di tingkat korporat dan tingkat bidang SDM, dapat dilihat pada Gambar 4.3. Penjelasan dari proses ini berguna untuk mengetahui keterkaitan visi misi perusahaan hingga terbentuknya strategi di tingkat korporat, Direktorat HCGA, *HR Centre*, dan HR Area 05. Proses ini dibagi ke dalam empat tahap utama dikaitkan dengan tingkatan dan ruang lingkupnya. Urutan dari tahap utama proses penurunan ini yaitu:

1. Tingkat Korporat PT. TELKOM, lingkup ini diterjemahkan berdasarkan *Corporate Strategi Scenario* (CSS) untuk periode 2007-2011.

CSS merupakan hasil analisis terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal perusahaan, serta hasil peninjauan kembali terhadap strategi yang dilaksanakan oleh perusahaan.





**(halaman ini sengaja dikosongkan)**

CSS secara garis besar berisi : (a) hasil analisis perubahan lingkungan, (b) penetapan Visi organisasi, (c) pemilihan sasaran bisnis (*business objective*), (d) *strategic policy* yang ditetapkan untuk mengatur berbagai kebijakan perusahaan, dan (e) strategi implementasi dari CSS itu sendiri. Berdasarkan visi dan misi dari PT. TELKOM maka dirumuskan *strategic objective* korporat yang ingin dicapai setelah jangka waktu pelaksanaan CSS, yaitu berupa pencapaian *revenue* sebesar USD 30 Miliar pada tahun 2010 untuk mendukung kapitalisasi pasar.

*Strategic objective* korporat diwujudkan melalui *business strategy*. Strategi tingkat bisnis dengan tema *strategic competitive sustainable growth* perusahaan ini, terdiri atas dua strategi utama yaitu mengembangkan *portfolio value* perusahaan serta peningkatan kekuatan dan melaksanakan proses transformasi perusahaan. Setiap strategi utama diuraikan dalam beberapa strategi, seperti pada strategi mengembangkan *portfolio value* perusahaan terdiri atas strategi *strengthen the core value* dan ekspansi bisnis. Strategi utama peningkatan kekuatan dan melaksanakan proses transformasi perusahaan terdiri atas strategi memperkuat unit bisnis perusahaan serta proses transformasi kultur perusahaan.

Selanjutnya, masing-masing strategi bisnis diturunkan lagi untuk membentuk strategi fungsional tingkat korporat. Terdapat 10 strategi fungsional dan masing-masing namanya dapat dilihat pada skema Gambar 4.3. Setiap strategi mempunyai keterkaitan dengan strategi bisnis, sehingga secara tidak langsung juga bertujuan mencapai *strategic objective* perusahaan.

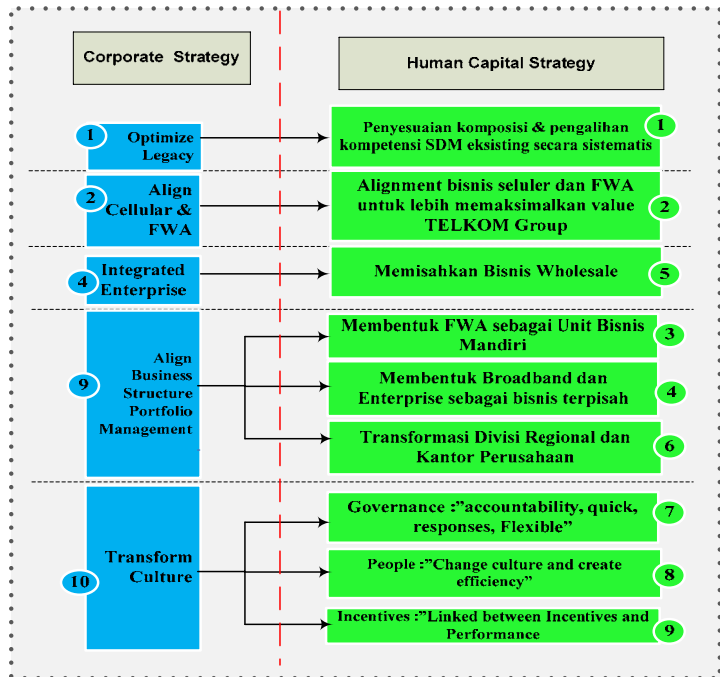
2. Tingkat Direktorat *Human Capital and General Affair (HCGA)*, lingkup ini diterjemahkan berdasarkan *Human Capital Road Map* untuk periode 2008-2012.

Penentuan strategi bidang SDM yang dilaksanakan oleh Direktorat HCGA, dilakukan berdasarkan strategi pada tingkat korporat. Tidak semua strategi tingkat korporat diturunkan menjadi strategi di tingkat Direktorat HCGA, karena hanya beberapa strategi yang eksekusinya dilakukan oleh mereka. Strategi tingkat korporat yang diturunkan menjadi strategi tingkat Direktorat HCGA dapat dilihat pada Gambar 4.4.

Dua pertimbangan yang digunakan untuk menurunkan strategi tingkat Direktorat HCGA yaitu tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan SDM perusahaan serta peran dan *value* dari SDM yang ingin dicapai oleh perusahaan. Strategi *indirect* tingkat Direktorat HCGA juga dibentuk dengan tujuan dapat mendukung secara tidak langsung terlaksananya strategi tingkat korporat. Terdapat 16 strategi *indirect* tingkat Direktorat HCGA dimana masing-masing memiliki keterkaitan dengan strategi tingkat korporat.

3. Lingkup *Human Resource Centre (HR Centre)*, lingkup ini diterjemahkan berdasarkan *Rencana Kerja Manajerial (RKM)* dari *HR Centre* untuk periode 2008-2012.

Tidak semua strategi dan *indirect* strategi tingkat Direktorat HCGA yang dilaksanakan oleh *HR Centre*, karena lingkup fungsi dan tugas dari *HR Centre* lebih dispesifikkan sesuai dengan perannya. Oleh sebab itu, hanya beberapa strategi dan strategi *indirect* tingkat Direktorat HCGA yang wajib untuk dilaksanakan oleh *HR Centre*. Terdapat 5 strategi dan 10 *indirect* strategi tingkat Direktorat HCGA yang dibebankan pelaksanaannya kepada *HR Centre*.



Gambar 4.4 *Linkage* antara strategi tingkat korporat dengan strategi tingkat Direktorat HCGA

4. Lingkup HR Area 05 Jawa Timur, lingkup ini diterjemahkan berdasarkan RKM dari HR Area 05 Jawa Timur untuk periode 2008-2012.

Berdasarkan peran HR Area 05 yang telah dibahas pada subbab 4.1, maka lingkup strategi yang dilakukan HR Area 05 menjadi lebih spesifik. Sehingga pada tingkat HR Area 05 terdapat 3 strategi dan 2 *indirect* strategi tingkat Direktorat HCGA. Selain itu terkait dengan pengelolaan SDM DIVRE 05, HR Area 05 harus memenuhi *requirement* pengelolaan SDM yang mendukung tercapainya sasaran dari DIVRE 05. Strategi dari lingkup HR Area 05 yang pada penelitian ini

digunakan sebagai dasar perancangan indikator dari sistem pengukuran kinerja sistem SDM dari HR Area 05, antara lain:

1. Penyesuaian komposisi & pengalihan kompetensi SDM eksisting secara sistematis
2. Membentuk FWA sebagai unit bisnis mandiri
3. Transformasi Divisi Regional dan Kantor Perusahaan
4. Penyusunan kompetensi organisasi dan karyawan yang disesuaikan dengan perkembangan bisnis, teknologi, market dan organisasi perusahaan
5. Perancangan *job* sesuai dengan perkembangan bisnis perusahaan
6. *Reinforcement* dari implementasi "*The TELKOM Way 135*"
7. Pengembangan implementasi *Knowledge Management*
8. Optimalisasi Biaya
9. Memperbaiki *Alignment* antar Unit Kerja

### 4.3 Define

Sistem pengukuran kinerja sistem SDM dari HR Area 05 disusun berdasarkan langkah-langkah sistematis dari konsep *HR Scorecard*. Tahapan dalam subbab ini mengacu pada subbab 2.2.2 yang telah dijelaskan sebelumnya mengenai tahap-tahap dalam mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja berbasis *HR Scorecard*. Setelah itu dilakukan pengidentifikasian permasalahan yang ingin diselesaikan dalam penelitian ini dengan menggunakan konsep *six sigma*.

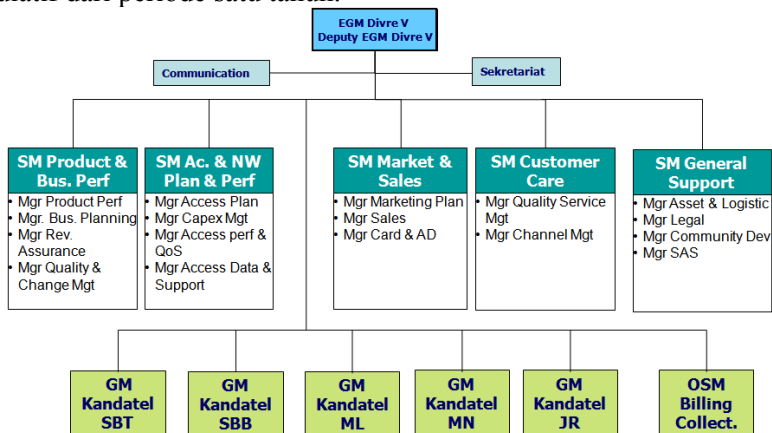
#### 4.3.1. Sistem Pengukuran Kinerja *existing* dari Divisi Regional 05 dan *HR Centre*

Kinerja dari setiap Unit Bisnis dari PT. TELKOM diukur untuk menjaga pencapaian performa yang telah ditargetkan, tidak terkecuali dengan Divisi Regional 05 Jawa Timur (DIVRE 05).

Sistem pengukuran kinerja dari DIVRE 05 direpresentasikan melalui pencapaian Kontrak Manajemen.

Kontrak Manajemen ditetapkan oleh *Executive General Manager* DIVRE 05 dan berlaku untuk masing-masing bidang dari DIVRE 05 dan Kandatel (Kantor Daerah Komunikasi) yang tercakup dalam DIVRE 05. Struktur Organisasi dari DIVRE 05 pada gambar 4.5 dapat menggambarkan secara lebih jelas bidang-bidang yang ada di dalam cakupannya serta keterkaitan dari satu sama lain bagian yang ada di dalamnya.

Pencapaian Kontrak Manajemen diuraikan dalam indikator-indikator pencapaian kinerja yang dikelompokkan berdasarkan perspektif dari *Balanced Scorecard*. Perspektif ini terdiri atas *Financial*, *Customer*, *Internal Business Process* dan *Learning and Growth*. Masing-masing indikator dari tiap perspektif mempunyai target dan bobot per triwulan serta target kumulatif dari periode satu tahun.



Gambar 4.5 Struktur Organisasi DIVRE 05 Jawa Timur

Kinerja HR Centre juga diukur berdasarkan pencapaian dari Kontrak Manajemen. Setiap hasil kinerja dari HR Area di seluruh wilayah merupakan representasi dari kinerja HR Centre secara keseluruhan.

Sebelumnya telah disebutkan hubungan dari DIVRE 05 dan HR Area 05 beserta peran masing-masing. Pada subbab 4.1 telah dijelaskan mengenai penetapan *Service Level Agreement* (SLA) antara DIVRE 05 dan HR Area 05, yang digunakan sebagai indikator pencapaian kinerja HR Area 05 sesuai target untuk mendukung pencapaian sasaran dari DIVRE 05. SLA ini terdiri atas indikator pencapaian kinerja dari setiap program HR Area 05 terkait dengan DIVRE 05. Berdasarkan dari gambaran kondisi sistem pengukuran kinerja *existing* dari perusahaan (DIVRE 05 dan HR Area 05), terlihat belum ada kaitan langsung antara pengukuran kinerja dari DIVRE 05 dan HR Area 05 yang diselaraskan dengan tujuan strategis PT.TELKOM. Hal ini mengakibatkan DIVRE 05 sulit untuk melihat secara langsung pengaruh dari kinerja HR Area 05 dalam mendukung pencapaian sasaran DIVRE 05. Melalui penyelarasan antara peran dan kinerja HR Area 05 sebagai pengelola SDM DIVRE 05 dengan tujuan strategis perusahaan yang direpresentasikan oleh sasaran DIVRE 05, peran SDM DIVRE 05 sebagai *strategic partner* perusahaan (dalam lingkup DIVRE 05) dapat lebih mudah diwujudkan. Rancangan Sistem Pengukuran Kinerja pada penelitian ini, berfokus untuk mengukur kinerja pengelolaan SDM DIVRE 05 yang dilakukan HR Area 05 sehingga indikatornya juga berkaitan dengan kinerja dari SDM DIVRE 05 sendiri.

#### **4.3.2. Penentuan *strategic objective* berdasarkan 4 perspektif *Human Resource Scorecard***

Tujuan/ *Objective* merupakan hal-hal yang secara spesifik harus dikerjakan untuk melaksanakan strategi (Gaspersz, 2005). Perancangan indikator kinerja sistem SDM dari HR Area 05 dimulai dengan menentukan *strategic objective* untuk masing-masing perspektif dalam *HR Scorecard* sesuai dengan strategi HR Area 05. Penentuan *strategic objectives* dilakukan berdasarkan kebutuhan strategis dari bidang SDM dengan mempertimbangkan program dan *action plan* yang terkait dengan masing-masing



kebutuhan tersebut. Kebutuhan strategis di bidang SDM pada HR Area 05 terdiri atas strategi HR Area 05 serta sasaran yang ingin dicapai HR Area 05. Penentuan *strategic objective* dilakukan dalam dua tahap. Pada tahap dalam subbab ini dilakukan penentuan *strategic objective* awal yang hasilnya tercantum dalam Tabel 4.1.

Keterkaitan antara *strategic objective* awal dengan setiap *item* dari kebutuhan strategis HR Area 05 dan masing-masing program/ RKM, *action plan* dari program, dapat dilihat pada lampiran A1. Tahap selanjutnya akan dilakukan validasi dari *strategic objective* awal yang dibahas pada subbab berikutnya.

Tabel 4.1 *Strategic Objective* awal

Perspektif	<i>Strategic Objective</i>
<i>Financial</i>	F 1 : Mendukung pencapaian <i>value</i> dan perbaikan <i>portfolio</i> perusahaan
	F 2 : Efisiensi biaya SDM
<i>Customer</i>	C 1 : Meningkatkan <i>Employee Satisfaction</i> dari SDM DIVRE 5
	C2 : Meningkatkan <i>employee retention</i> dari SDM DIVRE 5
	C 3 : Mewujudkan peran SDM sebagai <i>strategic partner</i> dalam pengelolaan bisnis perusahaan
<i>Internal Business Process</i>	IBP 1 : Pemenuhan kebutuhan SDM disesuaikan dengan pengelolaan bisnis perusahaan
	IBP 2 : Optimalisasi utilitas kompetensi SDM dalam pengelolaan bisnis perusahaan
	IBP 3 : <i>Career planning</i> yang tepat untuk SDM
	IBP 4 : Optimalisasi pengembangan Unit Bisnis Perusahaan
	IBP 5 : Penataan struktur organisasi yang tepat
	IBP 6 : Meminimalkan resiko pengelolaan bisnis dalam mencapai <i>business continuity</i> perusahaan
	IBP 7 : Manajemen administrasi berbasis <i>Information Technology</i>
	IBP 8 : Meningkatkan sinergi kinerja antara HR Area 5 dan DIVRE 5 dalam mendukung pencapaian sasaran DIVRE 5
	IBP 9 : Pengelolaan dan perancangan pekerjaan dari organisasi DIVRE 5 untuk mencapai SDM yang mempunyai motivasi tinggi, berkompeten dan dalam jumlah yang tepat
<i>Learning and Growth</i>	LG 1 : Membentuk SDM dengan kompetensi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan bisnis perusahaan
	LG 2 : Peningkatan <i>competitive advantage</i> dari DIVRE V sebagai <i>profit centre</i>
	LG 3 : Peningkatan terbentuknya <i>employee behaviour</i> sesuai dengan nilai dari <i>The Telkom Way 135</i>
	LG 4 : Pengembangan <i>sustainable competitive advantage</i> dari SDM secara keseluruhan dan merata melalui <i>knowledge management</i>

Penjelasan dari *strategic objective*/ tujuan strategis awal yang ditentukan untuk masing-masing perspektif, adalah sebagai berikut :

❖ Perspektif *Financial*

Perspektif *financial* merupakan perspektif yang digunakan sebagai tolok ukur kontribusi SDM dalam menambah *financial value* yang *measureable* kepada perusahaan. SDM yang berkaitan pada perspektif ini adalah SDM dari DIVRE 05 dalam menghasilkan keuntungan finansial dan SDM HR Area 05 dalam meningkatkan efisiensi biaya pengelolaan SDM DIVRE 05. Strategi bisnis yang berkaitan dengan perspektif ini yaitu pengembangan *value* dari *portfolio* dan peningkatan kekuatan dan melaksanakan proses transformasi perusahaan. Strategi bisnis ini mempunyai tujuan strategis mendukung pencapaian *value* dan perbaikan *portfolio* perusahaan. Tujuan strategis ini juga di dukung pada lingkup HR Area 05 melalui strategi pembentukan bisnis *Fixed Wireless Access* sebagai unit bisnis mandiri dan Transformasi DIVRE 05 dan kantor perusahaan. Kedua strategi ini mempunyai tujuan strategis yaitu mendukung pencapaian *value* dan perbaikan *portfolio* perusahaan. Melalui pencapaian tujuan strategis tersebut, maka efisiensi biaya SDM dari DIVRE juga dapat tercapai. Oleh karena itu, efisiensi biaya SDM juga ditetapkan sebagai tujuan strategis dalam perspektif ini. Tujuan strategis ini didukung pencapaiannya melalui pelaksanaan *indirect* strategi dari kebutuhan DIVRE 05, yaitu Optimalisasi biaya.

❖ Perspektif *Customer*

Perspektif *customer* memasukkan tolok ukur sejauh mana SDM DIVRE 05 dalam perusahaan diperlakukan sebagai *key customer* oleh HR Area 05. Perwujudan SDM sebagai *competitive advantage* perusahaan merupakan visi Direktorat HCGA yang direpresentasikan melalui sasaran

HR Area 05. Tujuan strategis yang berkaitan dengan visi Direktorat HCGA adalah mewujudkan peran SDM sebagai *strategic partner* dalam pengelolaan bisnis perusahaan. Sedangkan strategi di HR Area 05 yang juga memiliki keterkaitan dengan visi tersebut yaitu Penyesuaian komposisi dan pengalihan kompetensi SDM eksisting secara sistematis. Tujuan strategis dari strategi ini adalah meningkatkan *employee satisfaction* dari SDM DIVRE 05. Tercapainya *strategic objective* peningkatan *employee satisfaction* akan berdampak pada peningkatan *employee retention* dari SDM HR Area 05. Meningkatnya *employee retention* akan memacu SDM untuk memberikan kontribusi yang terbaik, sehingga peran SDM sebagai *strategic partner* akan terwujud dengan baik.

#### ❖ Perspektif *Internal Business Process*

Perspektif *internal business process* digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan kinerja proses internal pengelolaan SDM DIVRE 05 yang ada di dalam sistem SDM dari HR Area 05. Identifikasi kebutuhan strategis pada perspektif ini, antara lain :

- ⌘ Strategi Penyesuaian komposisi dan pengalihan kompetensi SDM eksisting secara sistematis, mempunyai 2 program yang mendukung pelaksanaannya pada tingkat fungsional, yaitu :
  - a) Identifikasi dan rekrutasi pegawai baru. Tujuan strategis dari program ini terkait dengan strategi diatas adalah pemenuhan kebutuhan SDM disesuaikan dengan pengelolaan bisnis perusahaan.
  - b) Program *competency shifting* SDM, mempunyai tujuan strategis optimalisasi utilitas kompetensi SDM dalam pengelolaan bisnis perusahaan serta pemberian *career planning* yang tepat untuk SDM.
- ⌘ Strategi Membentuk bisnis *Fixed Wireline Access* (FWA) sebagai unit bisnis mandiri, mempunyai tujuan strategis untuk mencapai optimalisasi pengembangan unit bisnis

- perusahaan melalui pelaksanaan program Reposisi personil *Operational&Maintenance*, *sales* dan distribusi.
- ⌘ Strategi Transformasi DIVRE dan kantor perusahaan, mempunyai 2 program dalam lingkup perspektif *internal business process* yang mendukung, antara lain :
    - a) *Assesment* terhadap aktivitas-aktivitas di tingkat kantor perusahaan, DIVRE dan Kandatel secara detail. Program ini mempunyai tujuan strategis tercapainya penataan struktur organisasi yang tepat, sehingga biaya *overhead* administrasi dan *management layer* dapat lebih diefisienkan.
    - b) Meningkatkan kebijakan *outsourcing* dalam bidang *selling* dan *provisioning* “*new wave*” produk data yang lebih kompleks (seperti *broadband* dan *value added service*), mempunyai tujuan meningkatkan kemampuan *selling* dari *work force* yang terdiri atas tenaga *outsourcing*. Sehingga program ini bertujuan strategis untuk meminimumkan resiko pengelolaan bisnis sehingga tercapai *business continuity* perusahaan.
  - ⌘ Strategi optimalisasi biaya, mempunyai program pengendalian biaya pegawai/ *personnel expense*. Pengendalian biaya pegawai dapat dilaksanakan dengan efisiensi administrasi melalui peningkatan otomasi kegiatan administrasi (aplikasi administrasi berbasis *information technology*). Berdasarkan program tersebut, maka tujuan strategis yang ingin dicapai adalah manajemen administrasi berbasis *information technology*.
  - ⌘ Strategi Memperbaiki *alignment* antar unit kerja (DIVRE dan HR Area 05) mempunyai tujuan strategis meningkatkan sinergi kinerja antara HR Area 05 dan DIVRE 05 dalam mendukung pencapaian sasaran DIVRE 05.
  - ⌘ Pencapaian sasaran dari HR Area 05, mempunyai tujuan strategis berupa pengelolaan dan perancangan pekerjaan dari organisasi DIVRE 05 untuk mencapai SDM yang

mempunyai motivasi tinggi, berkompeten dan dalam jumlah yang tepat.

❖ Perspektif *Learning and Growth*

Perspektif *learning and growth* digunakan sebagai tolok ukur perkembangan kapabilitas dan kompetensi SDM DIVRE 05 sesuai dengan perkembangan teknologi dan bisnis yang dikelola DIVRE 05. Keberhasilan pencapaian tolok ukur perspektif ini, akan mendukung keberhasilan pencapaian strategi perusahaan secara keseluruhan. Salah satu fenomena perkembangan bisnis yang dialami oleh PT. TELKOM yaitu perubahan proporsi produk yang dikelola. Pada waktu sebelumnya, produk *Fixed Wireline* (FWL) mempunyai andil besar dalam menghasilkan pendapatan untuk perusahaan. Namun, seiring perkembangannya teknologi sehingga muncul produk *Fixed Wireless Access/ FWA* (GSM dan CDMA) yang lebih fleksibel, membuat konsumen mulai berpaling dari produk FWL. Hal ini menyebabkan produk FWL memasuki fase *decline*, dan secara perlahan digantikan oleh produk FWA dan *multimedia* (data&internet). Fenomena ini menggambarkan adanya transisi jenis produk yang dikelola oleh perusahaan sehingga muncul berbagai perubahan. Salah satu perubahan yang dibutuhkan seperti SDM yang mempunyai kompetensi sesuai dengan jenis produk & teknologi baru. Contohnya antara lain, terdapat program pelatihan (*Next Generation Network*) NGN untuk karyawan.

Strategi yang mempunyai keterkaitan dengan perspektif ini, antara lain :

- ⌘ Penyesuaian komposisi dan pengalihan kompetensi SDM eksisting secara sistematis dengan program Peningkatan kompetensi melalui *training* maupun program pengembangan SDM lainnya. Tujuan strategisnya adalah membentuk SDM dengan kompetensi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan bisnis perusahaan.
- ⌘ Transformasi DIVRE 05 dan kantor perusahaan dengan program Meningkatkan kemampuan *sales force* dari

kandatel. Tujuan strategisnya adalah Peningkatan *competitive advantage* dari DIVRE 05 sebagai *profit centre*.

- ⌘ *Reinforcement* dari implementasi “*The Telkom Way 135*” dengan program Sosialisasi & Implementasi Kebijakan SDM. Tujuan strategisnya adalah Peningkatan terbentuknya *employee behavior* sesuai dengan nilai dari *The Telkom Way 135*.
- ⌘ Pengembangan implementasi *knowledge management* dengan program Mendorong kontribusi karyawan dalam KAMPIUN (KAMPIUN merupakan sistem *knowledge management* dari PT.TELKOM). Tujuan strategisnya adalah Pengembangan *sustainable competitive advantage* dari SDM secara keseluruhan dan merata melalui *knowledge management*.

#### 4.3.3. Validasi *Strategic Objective*

*Strategic Objective* awal diuji validitasnya agar mendapatkan *strategic objective* yang benar-benar merupakan tujuan dari setiap kebutuhan strategis HR Area 05 dan merepresentasikan kinerja dari sistem SDM-nya. Proses validasi ini dilakukan dengan menggunakan metode *expert judgement* oleh responden yang benar-benar berkompeten dan mengerti tentang strategi dan sistem SDM di HR Area 05 yaitu *Human Resource Specialist* dari HR Area 05 (Bapak Wahyu Winarto, ST, MM, CPHR).

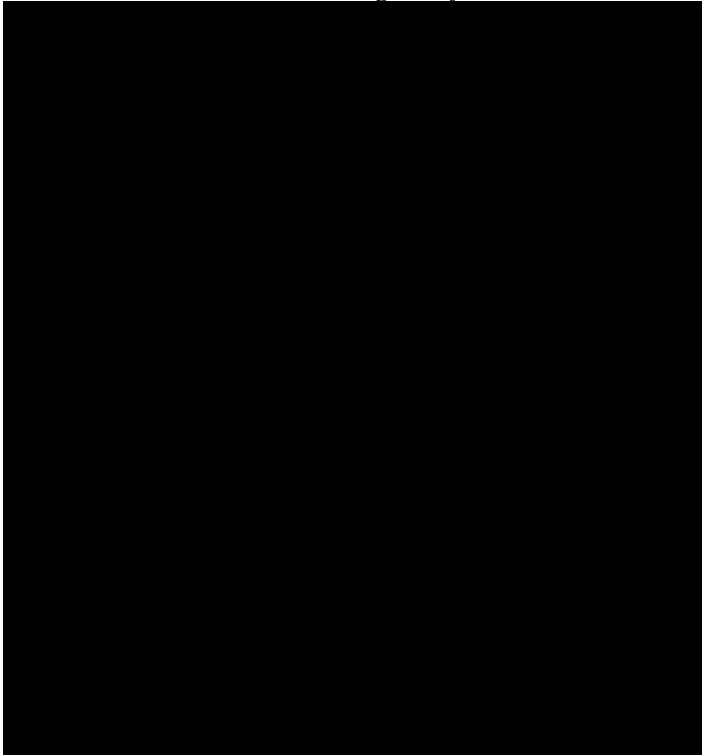
Berdasarkan hasil proses validasi, maka didapatkan hasil *strategic objective* akhir yang dapat dilihat pada Tabel 4.2. Terdapat beberapa perubahan pada komposisi dari *strategic objective* dari masing-masing perspektif. Perubahan ini berupa penghilangan KPI yang tidak *valid*, penguraian KPI yang masih terlalu umum, bahkan penambahan KPI yang diperlukan namun belum teridentifikasi pada *strategic objective* awal.

Berikut ini dijelaskan setiap *strategic objective* yang mengalami perubahan :

a. *Strategic objective* yang dikurangi

Peningkatan *Customer retention* (*Customer 2*) dianggap kurang berkorelasi dan signifikan sebagai *strategic objective* dalam kinerja sistem SDM dari HR Area 05. Responden berpendapat bahwa dalam perusahaan BUMN, mayoritas karakteristik karyawannya tidak menjadikan tempat bekerjanya sebagai batu loncatan. Atau dengan kata lain, angka *turnover* dari karyawan dikarenakan mengundurkan diri sangat kecil. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *strategic objective* ini tidak dapat digunakan sebagai representasi keberhasilan kinerja sistem SDM dari HR Area 05 karena hasilnya bias.

Tabel 4.2 *Strategic Objective* akhir



b. *Strategic objective* yang diuraikan

- ❖ “Meningkatkan sinergi kinerja antara HR Area 05 dan DIVRE 05 dalam mendukung pencapaian sasaran DIVRE 05” (*Internal Business Process* 8) dinilai memiliki dua tujuan strategis yang independen. Sehingga dilakukan penjabaran terhadap *strategic objective* ini menjadi Meningkatkan sinergi kinerja antara HR Area 05 dan DIVRE 05 (perspektif *internal business process*) dan Pengelolaan SDM untuk mendukung pencapaian sasaran DIVRE 05 (perspektif *internal business process*).
- ❖ *Strategic objective* “Meminimkan resiko pengelolaan bisnis dalam mencapai *business continuity* perusahaan” (*Internal Business Process* 6) dimana pencapaian *business continuity* perusahaan diubah dengan pencapaian *competitive sustainable growth* perusahaan. Alasannya, cakupan dari *competitive sustainable growth* mempunyai jangka waktu lebih panjang dan terfokus. Namun *strategic objective* ini mengandung dua tujuan strategis yang bersifat independen dan berbeda perspektif, sehingga harus dilakukan penjabaran. Hasil dari penjabaran berupa dua *strategic objective* yang baru yaitu, Meminimkan resiko pengelolaan bisnis (perspektif *internal business process*) serta Mendukung pencapaian *competitive sustainable growth* (perspektif *financial*).

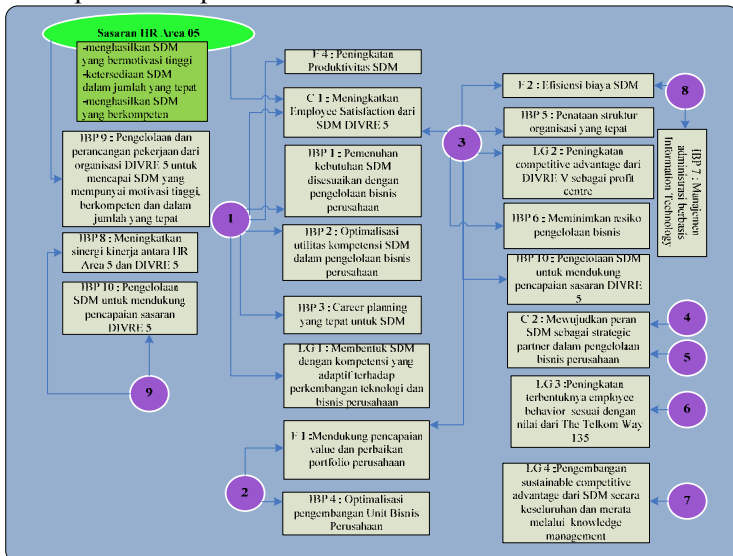
c. *Strategic objective* yang ditambahkan

Salah satu *item* kebutuhan strategis yaitu strategi “Penyesuaian komposisi dan pengalihan kompetensi SDM eksisting secara sistematis” dengan programnya “identifikasi dan rekrutasi pegawai baru/ profesional untuk posisi tertentu dimana persyaratan kompetensinya tidak dapat dipenuhi dari internal”, pada awalnya hanya memiliki *strategic objective* “Pemenuhan kebutuhan SDM disesuaikan dengan pengelolaan bisnis perusahaan”. Namun *strategic objective*



ini dinilai belum cukup, karena strategi yang terkait dinilai memiliki *impact* lain yang belum didefinisikan. Perekrutan orang yang tepat dan sesuai dengan spesifikasi kebutuhan akan mempermudah karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat, sehingga kontribusi SDM yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan efektif. Bila hal ini tercapai, maka terlaksananya program dinilai juga dapat mempunyai dampak untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *strategic objective* “peningkatan produktivitas SDM” (*Financial 4*) mempunyai korelasi yang kuat dalam merepresentasikan keberhasilan kinerja sistem SDM dari HR Area 05.

Setiap *strategic objective* dengan seluruh *item* kebutuhan strategis HR Area 05 mempunyai keterkaitan satu sama lain. Bagan yang menunjukkan hubungan keterkaitan tersebut dapat dilihat pada Gambar 4.6.



Gambar 4.6 *Linkage* antara *strategic objective* dan Strategi HR Area 05

Keterangan Strategi pada Gambar 4.6 :

1. Penyesuaian komposisi & pengalihan kompetensi SDM eksisting secara sistematis
2. Membentuk FWA sebagai unit bisnis mandiri
3. Transformasi Divisi Regional dan Kantor Perusahaan
4. Penyusunan kompetensi organisasi dan karyawan yang disesuaikan dengan perkembangan bisnis, teknologi, market dan organisasi perusahaan
5. Perancangan *job* sesuai dengan perkembangan bisnis perusahaan
6. *Reinforcement* dari implementasi "*The TELKOM Way 135*"
7. Pengembangan implementasi *Knowledge Management*
8. Optimalisasi Biaya
9. Memperbaiki *Alignment* antar Unit Kerja

Berdasarkan dari bagan tersebut diketahui bahwa setiap *strategic objective* tidak semuanya memiliki korelasi dengan satu *item* dari kebutuhan strategis, bahkan ada *strategic objective* yang mempunyai korelasi dengan lebih dari satu *item* kebutuhan strategis. Salah satu contohnya pada *strategic objective* “efisiensi biaya SDM” (*Financial 2*) mempunyai hubungan dengan strategi “Transformasi Divisi Regional dan Kantor Perusahaan” dan “Optimalisasi biaya”, karena kedua strategi ini memiliki tujuan yang sama dalam perspektif finansial. Keterkaitan antara *strategic objective* akhir dengan setiap *item* dari kebutuhan strategis HR Area 05 dan masing-masing program/ RKM-nya serta *action plan* dari program, dapat dilihat pada lampiran A2.

#### 4.3.4. *Strategy Map*

Seluruh *strategic objective* akhir dikelompokkan berdasarkan masing-masing perspektif dan hubungan *cause-effect* dari setiap *strategic objective* dipetakan pada *strategy map*. Melalui *strategy map* bila terdapat strategi *objective* yang tidak

*linking* dengan *strategic objective* yang lain, maka *strategic objective* tersebut dianggap tidak cukup penting dalam mendukung pencapaian strategi perusahaan. *Strategy map* dibagi menjadi 4 kelompok berupa perspektif *financial*, *customer*, *internal business process* dan *learning and growth*. Setiap komponen *strategic objective* yang berbeda di dalam perspektif yang berlainan dapat berinteraksi satu sama lain. Oleh karena itu, karyawan dan jajaran manajemen dari HR Area 05 dapat menggunakan *strategy map* sebagai *big picture* bagaimana kewajiban mereka mempengaruhi komponen *strategic objective* yang lain untuk mencapai keseluruhan strategi. Hubungan antar *strategic objective* ditentukan berdasarkan keterkaitan dalam strategi dengan program maupun *action plan*-nya. Adapun *strategy map* dari HR Area 05 dapat dilihat pada gambar 4.7.

Pada perspektif *learning and growth*, tujuan strategis membentuk SDM yang berkompetensi adaptif terhadap perkembangan teknologi dan bisnis yang dikelola perusahaan dapat mempermudah SDM dalam mengelola bisnis perusahaan. Untuk mencapai SDM yang adaptif dibutuhkan *knowledge management* untuk mengembangkan *competitive advantage* SDM secara merata dan menyeluruh. Selain itu, SDM yang berkompetensi adaptif juga dapat diwujudkan apabila *employee behavior* dari SDM sesuai dengan nilai-nilai dari *The Telkom Way 135*, karena lingkungan kerja yang kondusif dan sinergis dapat terwujud. Apabila SDM memiliki kompetensi yang adaptif terhadap perubahan teknologi dan bisnis yang dinamis, maka tujuan pengelolaan dan perancangan pekerjaan dari organisasi DIVRE 05 (perspektif *internal business process*) dapat tercapai dengan baik.

DIVRE 05 mempunyai peran sebagai *profit centre*, sehingga peningkatan *competitive advantage* DIVRE 05 sebagai *profit centre* dapat memberikan pengaruh terhadap optimalisasi pengembangan unit bisnis perusahaan (perspektif *internal business process*). Hal ini didasarkan bahwa tujuan pemisahan dari DIVRE dengan kantor perusahaan untuk memfokuskan

DIVRE 05 dalam mengelola bisnis perusahaan yang menghasilkan *profit*, serta mengurangi peran sebagai *cost centre* (seperti pada bidang *financial* dan SDM).

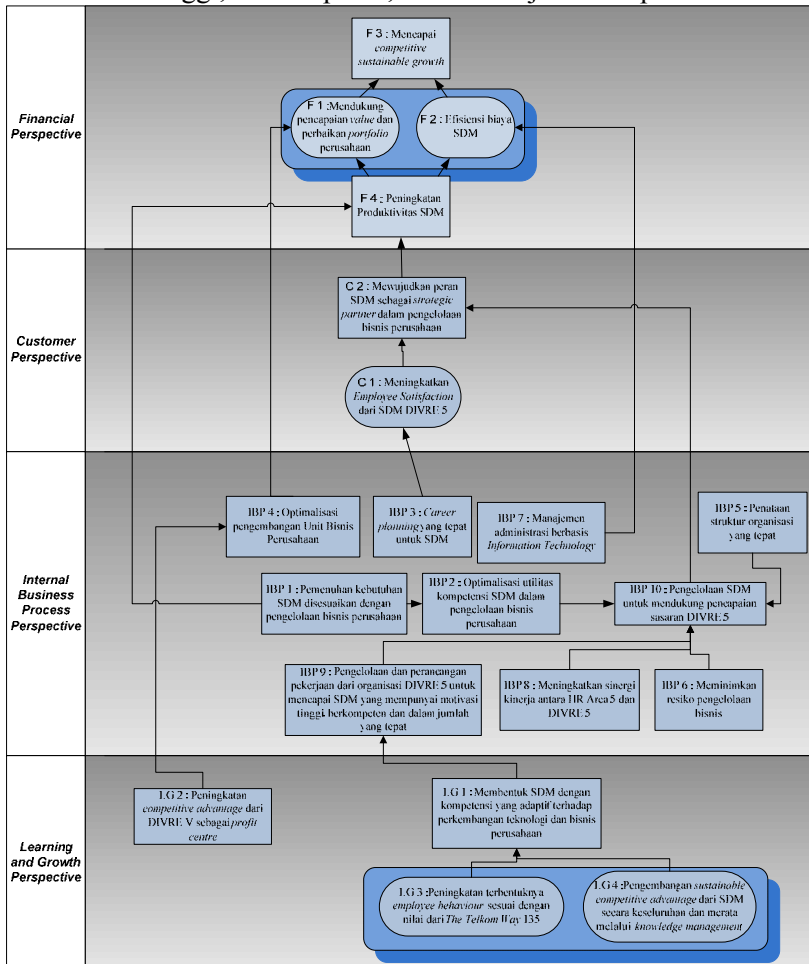
Perspektif *internal business process*, terdapat beberapa hubungan sebab akibat antar *strategic objective* sebagai berikut :

Optimalisasi pengembangan unit bisnis perusahaan mempengaruhi pencapaian *value* dan perbaikan *portfolio* dari perusahaan (perspektif *financial*). Unit bisnis yang optimal diharapkan dapat memberikan *benefit* yang optimal juga bagi perusahaan. *Benefit* yang dimaksud disini merupakan *benefit* dari segi finansial yang nantinya dapat mempengaruhi perbaikan dari *portfolio* dari PT. TELKOM secara tidak langsung.

- *Career planning* yang tepat untuk karyawan mempengaruhi peningkatan *employee satisfaction* dari karyawan DIVRE 05. Karena adanya *career planning* yang tepat dapat memberikan suatu jaminan jenjang karir yang jelas untuk karyawan, sehingga mereka akan merasa puas dengan layanan dari HR Area 05 dan termotivasi untuk menciptakan prestasi kerja.
- Manajemen administrasi berbasis *information technology* mempengaruhi efisiensi biaya SDM karena salah satu elemen yang mempengaruhi biaya SDM adalah biaya administrasi. Pengurangan biaya administrasi dapat diturunkan melalui peningkatan efektifitas dan efisiensi proses administrasi dengan mengimplementasikan aplikasi berbasis *information technology* yang terkait dengan proses tersebut.
- Pemenuhan kebutuhan SDM sesuai dengan pengelolaan bisnis perusahaan mempengaruhi peningkatan produktivitas karyawan serta berdampak tercapainya optimalisasi utilitas kompetensi SDM dalam pengelolaan bisnis perusahaan.

Pengelolaan SDM untuk mendukung pencapaian sasaran DIVRE 05, dipengaruhi oleh beberapa tujuan strategis sebagai berikut : (a) optimalisasi utilitas kompetensi

SDM, (b) penataan struktur organisasi yang tepat, (c) Meminimumkan resiko pengelolaan bisnis, (d) meningkatkan sinergi kinerja antara DIVRE 05 dan HR Area 05, (e) pengelolaan dan perancangan pekerjaan dari organisasi DIVRE 05 untuk mencapai SDM yang bermotivasi tinggi, berkompeten, dan dalam jumlah tepat.



Gambar 4.7 *Strategy map* dari sistem SDM di HR Area 05

Perspektif *customer*, terdapat tujuan strategis mewujudkan peran SDM sebagai *strategic partner* dari perusahaan. Peran ini menempatkan SDM sebagai eksekutor dari strategi perusahaan. Hal ini sulit untuk diwujudkan apabila karyawan sebagai *key customer* dari HR Area 05 tidak merasa puas dengan layanan yang diberikan, karena besar kemungkinan karyawan enggan untuk memberikan kontribusi yang dibutuhkan. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan karyawan/ *employee satisfaction* penting untuk dicapai dalam mendukung perwujudan peran strategis SDM. Bila peran strategis SDM dapat tercapai, maka peningkatan produktivitas dari SDM (perspektif *financial*) juga dapat tercapai karena SDM yang berperan sebagai *strategic partner* mampu mengeksekusi strategi perusahaan dengan tepat, sehingga SDM mampu memberikan kontribusi yang dibutuhkan dalam menghasilkan *revenue* untuk perusahaan.

Pada perspektif *financial* mempunyai tujuan strategis akhir yaitu mendukung pencapaian *competitive sustainable growth* dari PT. TELKOM. Tercapainya tujuan ini menggambarkan kelangsungan bisnis dari perusahaan. Tujuan ini dipengaruhi pencapaiannya oleh dua tujuan strategis yaitu mendukung pencapaian *value* dan perbaikan *portfolio* dari perusahaan serta efisiensi biaya SDM. Namun, peningkatan produktivitas SDM memberikan pengaruh terhadap peningkatan efisiensi biaya SDM sekaligus pencapaian *value* dari perusahaan sehingga dapat memperbaiki *portfolio* mereka.

#### **4.3.5.Key Perfomance Indicators**

*Key performance indicator* (KPI) merupakan tolok ukur keberhasilan pencapaian setiap *strategic objective* dari strategi HR Area 05. Penentuan KPI dari setiap *strategic objective* dilakukan dengan mempertimbangkan keselarasan pencapaian program dan *action plan* di HR Area 05 yang berkaitan. Penentuan KPI juga dilakukan dalam dua tahap, seperti pada penentuan *strategic objective*. Pada subbab ini dilakukan

penentuan KPI awal. Berikut ini adalah KPI awal dari setiap *strategic objective* yang dikelompokkan dalam masing-masing perspektif.

#### ⌘ Perspektif *Financial*

Tujuan strategis utama yang ingin dicapai dari perspektif *financial* yaitu mendukung pencapaian *competitive sustainable growth* dari perusahaan diikuti oleh beberapa tujuan strategis dan masing-masing indikator keberhasilannya, seperti berikut :

- Mendukung pencapaian *value* dan perbaikan *portfolio* perusahaan.

Pencapaian *value* dari segi finansial, dapat diukur melalui pertumbuhan dari laba bersih dari DIVRE 05 yang turut mendukung *value* yang dihasilkan oleh PT. TELKOM. Adanya pertumbuhan laba bersih, dapat mendukung perbaikan *portfolio* PT. TELKOM secara tidak langsung dari aspek finansial, sehingga indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur keberhasilan tujuan strategis ini, adalah persentase peningkatan *nett profit* dari DIVRE 05.

- Efisiensi biaya SDM.

Biaya SDM berkaitan erat dengan pengeluaran masing-masing individu SDM serta program-program untuk SDM itu sendiri. Efisiensi biaya merupakan ketepatan dalam mengalokasikan sejumlah biaya untuk mendapatkan keuntungan/ manfaat yang setara dengan biaya tersebut. Sehingga, indikator yang dapat digunakan untuk mengukur efisiensi biaya SDM antara lain :

1. Persentase penurunan biaya pengelolaan SDM

Penurunan biaya pengelolaan SDM dapat mengindikasikan alokasi biaya untuk SDM yang tepat sesuai dengan kontribusi finansial yang diberikan oleh SDM.

2. Persentase penghematan biaya program HR

Penghematan biaya program HR mengindikasikan biaya program SDM yang

dikeluarkan dapat memberikan manfaat yang sesuai, baik bagi SDM maupun bagi perusahaan.

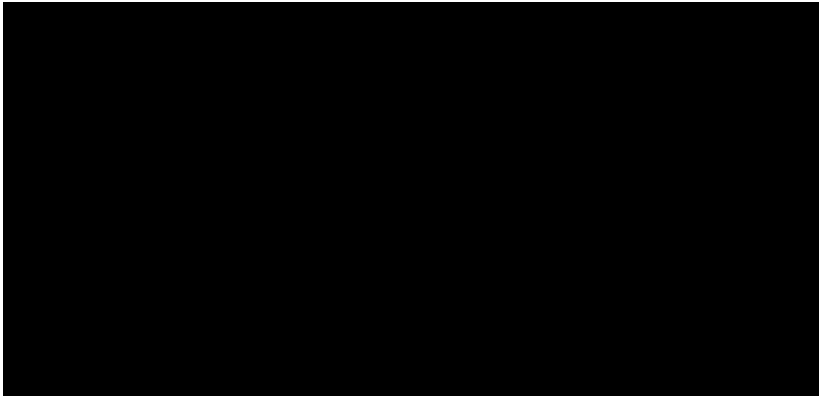
- Mendukung pencapaian *competitive sustainable growth* perusahaan

Kemampuan perusahaan dalam hal *competitive sustainable growth* sangat krusial untuk menggambarkan kelangsungan dari sebuah perusahaan. Perusahaan tidak hanya membutuhkan kemampuan dalam bersaing dengan kompetitor namun juga harus dapat *sustain*. Indikator kinerja yang dapat mengukur *competitive sustainable growth* perusahaan adalah persentase pertumbuhan *revenue* dari DIVRE 05 yang mendukung secara tidak langsung pertumbuhan dari *revenue* PT. TELKOM.

- Peningkatan produktivitas SDM,

Hal ini menunjukkan efektifitas proporsi kontribusi setiap SDM dalam menghasilkan *revenue* perusahaan. Indikator yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pencapaian tujuan tersebut adalah produktivitas karyawan DIVRE 05.

Tabel 4.3 *Key Performance Indicator* dari Perspektif *Financial*



#### ⌘ Perspektif *Customer*



Perspektif *customer* berfokus pada proses internal pengelolaan SDM sebagai *key customer* sehingga dapat mewujudkan peran SDM sebagai *strategic partner* dari perusahaan.

- Meningkatkan *Employee Satisfaction* dari SDM DIVRE 05.

Kepuasan karyawan yang dimaksudkan adalah kepuasan karyawan terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh HR Area 05. Indikator pencapaian kinerjanya antara lain :

1. Indeks Kepuasan karyawan / *Employee Satisfaction Index*
  2. Frekuensi keluhan karyawan DIVRE 05
  3. *Response time* terhadap keluhan karyawan DIVRE 05
  4. Tindaklanjut *Employee Satisfaction Index* sesuai kewenangan
- Mewujudkan peran SDM sebagai *strategic partner* dalam pengelolaan bisnis perusahaan.

Peran SDM sebagai *strategic partner* menuntut supaya SDM menjadi eksekutor/ pelaksana dari strategi perusahaan. Dengan kata lain, peran SDM diselaraskan secara langsung dengan strategi perusahaan. Indikator kinerja yang dapat mengukur tujuan ini, antara lain :

1. *Human Capital Value Added*
2. *Profit* per karyawan
3. Persentase *competency requirement* yang dievaluasi per periode.

Indikator ini dihasilkan dari program HR Area 05 yang terkait.

Tabel 4.4 *Key Performance Indicator* dari Perspektif  
*Customer*

Perspektif	Strategic Objective	Key Performance Indicator
Customer	C 1 : Meningkatkan <i>Employee Satisfaction</i> dari SDM DIVRE 5	Indeks Kepuasan Karyawan
		Frekuensi Keluhan Karyawan
		<i>Respon Time</i> terhadap keluhan Karyawan
		Tindaklanjuti ESI sesuai kewenangan
	C 2 : Mewujudkan peran SDM sebagai <i>strategic partner</i> dalam pengelolaan bisnis perusahaan	Rata-rata <i>Human Capital Value Added</i>
		Profit per Staff
		Persentase <i>competency requirement</i> yang dievaluasi per periode

#### ⌘ Perspektif *Internal Business Process*

Proses internal yang ada di dalam sistem SDM bertujuan untuk mengukur keberhasilan proses internal dari sistem SDM di HR Area 05 khususnya dalam mendukung pencapaian sasaran DIVRE 05. Proses internal yang ada di HR Area 05 mencakup beberapa tujuan strategis yang harus dicapai, sebagai berikut :

- Pemenuhan kebutuhan SDM disesuaikan dengan pengelolaan bisnis perusahaan

Kebutuhan SDM perusahaan yang terpenuhi dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, dapat diukur tingkat keberhasilannya melalui indikator berikut ini :

1. Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk melakukan proses rekrutmen guna mengisi posisi yang kosong
2. Jumlah karyawan yang direkrut dari program rekrutmen 2007
3. Rata-rata Skor Evaluasi Kinerja dari karyawan baru
4. Persentase karyawan baru dibanding dengan biaya rekrutmen

- Optimalisasi utilitas kompetensi SDM dalam pengelolaan bisnis perusahaan

Penggunaan kompetensi SDM dengan tepat dan sesuai kebutuhan dari pengelolaan bisnis perusahaan dipengaruhi oleh beberapa hal, antara lain : (a) pemerataan kompetensi SDM sesuai dengan kebutuhan masing-masing bagian, (b) kejelasan rencana jenjang karir untuk masing-masing SDM. Sehingga berikut ini adalah indikator yang dapat mengukur kedua hal tersebut :

1. Rasio rotasi karyawan sesuai dengan hasil survey
2. *Competency index* karyawan DIVRE 05.

- *Career planning* yang tepat untuk SDM

Indikator ini bertujuan mengukur tingkat pencapaian kinerja dari sistem SDM dalam hal membangun *career planning* yang tepat, yang menunjang jaminan jenjang karir jabatan seorang sehingga dapat memberi motivasi karyawan untuk berprestasi dalam kinerjanya. Adapun indikator pencapaian kinerja sistem ini adalah sebagai berikut :

1. Persentase jumlah jabatan yang telah memiliki *succession planning* yang jelas
2. *Succession plan ratio* dari karyawan DIVRE 05

- Optimalisasi pengembangan unit bisnis perusahaan

Unit bisnis yang dikembangkan merupakan bisnis FWA, sehingga indikator yang dapat digunakan dalam mengukur keberhasilan pengembangan unit bisnis ini antara lain :

1. Jumlah *job profiling* yang sudah selesai
2. Jumlah Jabatan yang dievaluasi

- Penataan struktur organisasi yang tepat

Ketepatan struktur organisasi yang dirancang oleh HR Area 05 untuk DIVRE 05 berhubungan dengan keberhasilan dari aktivitas *job profiling* untuk memperjelas deskripsi pekerjaan dari masing-masing

SDM. Indikator tersebut yaitu Jumlah *Distinct Job Manual* (DJM) yang dievaluasi sesuai target

- Meminimalkan resiko pengelolaan bisnis

Penggunaan tenaga *outsourcing* pada *sales force* dari DIVRE 05 bertujuan untuk mengurangi resiko kegiatan penjualan yang dilakukan oleh DIVRE 05 melalui tenaga *outsourcing* tersebut. Pengelolaan tenaga *outsourcing* disesuaikan dengan aturan ketenagakerjaan serta kebutuhan dari perusahaan yang dituangkan melalui Ketetapan Direksi no.28/ 2007. Indikator kinerja yang dapat digunakan dalam mengukur kesesuaian pengelolaan tenaga *outsourcing* adalah *compliance* antara pengelolaan tenaga *outsourcing* dengan aturan ketenagakerjaan.

- Manajemen administrasi berbasis *information technology*/ IT

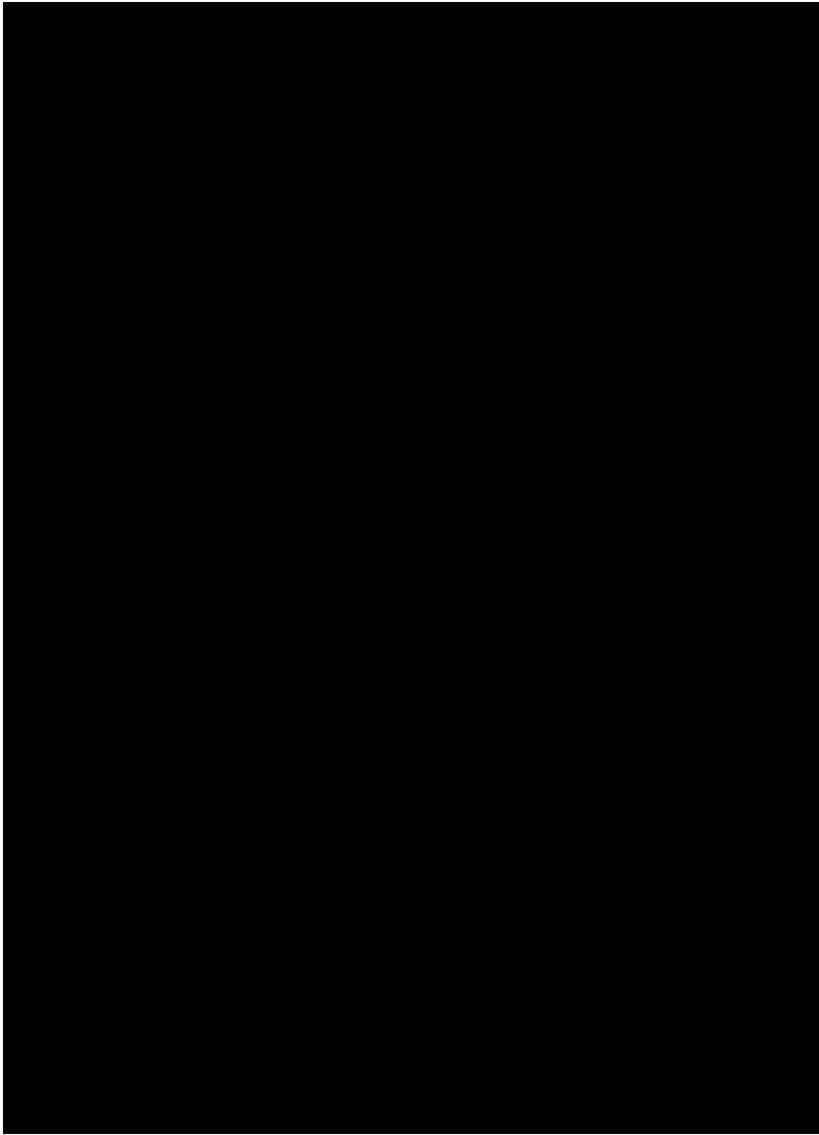
Pengendalian biaya administrasi dapat diwujudkan melalui implementasi aplikasi administrasi yang berbasis IT yang mengotomasi proses tersebut. Keberhasilan implementasi aplikasi tersebut dapat diukur melalui indikator kinerja sebagai berikut :

1. Persentase implementasi aplikasi administrasi berbasis IT
  2. Persentase karyawan yang mampu mengoperasikan aplikasi administrasi berbasis IT
- Meningkatkan sinergi kinerja antara HR Area 05 dan DIVRE 05.

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa DIVRE 05 merupakan *customer* dari HR Area 05. Sehingga dalam pelaksanaan pengelolaan SDM, ditetapkan *Service Level Agreement* (SLA) yang harus dipenuhi oleh HR Area 05. Maka sinergi dari kinerja HR Area 05 dan DIVRE 05 dalam mencapai tujuan dan sasaran DIVRE 05 dapat direpresentasikan melalui SLA ini. Berikut ini indikator kinerja untuk mengukur pencapaian tujuan tersebut :

1. SLA *compliance* HR Area dengan DIVRE.
  2. Jumlah DJM yang diperbaiki berdasarkan SOA dan TQMS. Indikator ini dihasilkan dari penyesuaian program terkait yang dilaksanakan yaitu mengenai perbaikan dan penyempurnaan DJM untuk mencapai *alignment* antar Unit Kerja.
- Pengelolaan pekerjaan dari organisasi DIVRE 5 untuk mencapai SDM yang mempunyai motivasi tinggi, berkompeten dan dalam jumlah yang tepat, dapat dikur melalui indikator kinerja yang mewakili keberhasilan perwujudan masing-masing sasaran fungsi SDM yang diinginkan, sebagai berikut :
    1. Persentase *availability* karyawan
    2. Persentase karyawan dengan *Competency Index* 2
  - Pengelolaan SDM yang dilakukan oleh HR Area 05 bertujuan untuk mendukung pencapaian sasaran DIVRE 5, sehingga indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur keberhasilan tujuan ini, harus terkait dengan efektifitas *output* yang dihasilkan oleh HR Area 05 seperti pencapaian SLA maupun keberhasilan program dari HR Area 05 sendiri. Indikator tersebut antara lain :
    1. Efektifitas program HR Area
    2. Rata-rata pencapaian indikator SLA

Tabel 4.5 *Key Performance Indicator* dari Perspektif  
*Internal Business Process*



## ⌘ Perspektif *Learning and Growth*

Perspektif ini bertujuan untuk mencapai perkembangan kapabilitas dan kompetensi SDM dalam mendukung pengelolaan bisnis perusahaan. Tujuan strategis dalam perspektif ini antara lain, sebagai berikut :

- Membentuk SDM dengan kompetensi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan bisnis perusahaan.

Pembentukan SDM yang berkompetensi adaptif dapat diwujudkan melalui efektifitas atau ketepatan dari program pengembangan SDM yang *compatible* dengan kebutuhan perusahaan. Kebutuhan kompetensi SDM perusahaan dipengaruhi oleh perkembangan teknologi dan bisnis perusahaan yang bersifat dinamis. Pada umumnya program pengembangan SDM yang berupa pelatihan/*training* dimana efektifitasnya dipengaruhi oleh beberapa komponen seperti : (a) analisis kebutuhan *training*, (b) realisasi rencana *training*, (c) pencapaian manfaat dan tujuan dari *training*. Berdasarkan komponen tersebut maka, indikator yang dapat mencakup pengukuran keberhasilan efektifitas *training* adalah sebagai berikut :

1. Persentase *training* terlaksana sesuai dengan *training plan*
  2. Jumlah jam pelatihan per karyawan per tahun
  3. *Return on Investment* kegiatan pelatihan
- Peningkatan *competitive advantage* dari DIVRE 05 sebagai *profit centre*

Peran DIVRE 05 sebagai *profit centre* dari PT. TELKOM dapat diukur melalui pertumbuhan *revenue* yang diperoleh DIVRE 05. Indikator ini adalah persentase peningkatan *profit* DIVRE 05.

- Peningkatan terbentuknya *employee behavior* sesuai dengan nilai dari *The Telkom Way 135*.

*The Telkom Way 135* (TTW 135) merupakan budaya perusahaan dari PT. TELKOM yang memiliki nilai-nilai

yang mendukung penciptaan lingkungan yang kondusif dan bersinergi dengan pengelolaan bisnis perusahaan. Penerapan nilai-nilai dari TTW 135 dapat menciptakan *employee behavior* yang sinergis dengan pengelolaan bisnis perusahaan, sehingga tujuan strategis perusahaan juga lebih mudah untuk dicapai. Oleh karena itu, penerapan nilai-nilai tersebut oleh karyawan dapat diukur melalui tingkat pemahaman karyawan mengenai kebijakan perusahaan atau indikator persentase *adaptability* karyawan DIVRE 05. Indikator ini diambil dari salah satu *item Service Level Agreement (SLA)* dari DIVRE 05 terhadap HR Area 05.

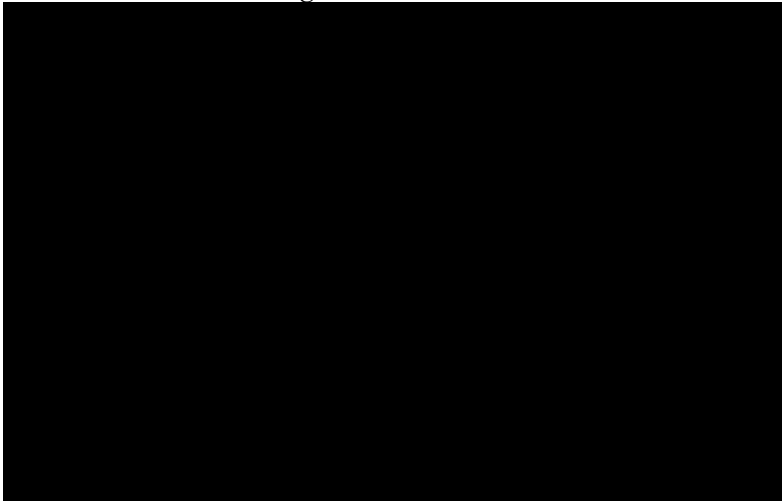
- Pengembangan *sustainable competitive advantage* dari SDM secara keseluruhan dan merata melalui *knowledge management*.

*Knowledge management* dibutuhkan untuk memperkaya pengetahuan antar karyawan mengenai ilmu dan pengalaman praktis yang berkaitan dengan kegiatan pengelolaan bisnis perusahaan. Jika setiap karyawan yang mempunyai *competitive advantage* bisa membagi pengalaman praktisnya kepada karyawan lainnya secara menyeluruh, hal itu akan membantu meningkatkan pengetahuan karyawan lainnya dalam pengelolaan bisnis perusahaan. Dengan kata lain, *competitive advantage* tersebut tidak hanya dimiliki oleh beberapa karyawan melainkan keseluruhan karyawan. Implementasi *knowledge management* secara kontinyu dapat membawa dampak yang lebih strategis yaitu menciptakan SDM yang mempunyai *competitive advantage* yang *sustain*. Sebelumnya telah dijelaskan bahwa KAMPIUN adalah sistem *knowledge management* PT. TELKOM, sehingga indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur keberhasilan tujuan strategis ini adalah efektifitas dari KAMPIUN itu sendiri, antara lain sebagai berikut :



1. Persentase karyawan yang mengisi *content* KAMPIUN.
2. Persentase karyawan yang mengakses KAMPIUN.

Tabel 4.6 *Key Performance Indicator* dari Perspektif *Learning and Growth*



#### 4.3.6. Validasi *Key Performance Indicators*

Proses validasi pada *Key Performance Indicator* (KPI) juga mempunyai tujuan mendapatkan KPI yang *valid* atau dengan kata lain KPI yang benar-benar merepresentasikan indikator keberhasilan dari kinerja sistem SDM dari HR Area 05. Proses pengujian ini dilakukan dengan metode *expert judgement* oleh responden yang berkompeten terhadap strategi dan sistem SDM di HR Area 05. Responden dari pengujian ini sama seperti responden pada pengujian validitas *strategic objective*, yaitu *Human Resource Specialist* (Bapak Wahyu Winarto, ST, MM, CPHR).

Hasil pengujian validasi KPI menghasilkan KPI akhir sebanyak 44 KPI dengan komposisi untuk setiap perspektif sebagaimana dicantumkan dalam Tabel 4.7.

Berikut ini dijelaskan setiap KPI yang mengalami perubahan :

a) *Strategic objective Financial 1*

KPI awal : Persentase peningkatan *nett profit* dari DIVRE 05

KPI baru : Persentase pertumbuhan EBITDA DIVRE 05

*Nett profit* dari DIVRE 05 dinilai kurang dapat menggambarkan *value* yang dicapai oleh DIVRE 05, sehingga diganti dengan EBITDA (*Earning Before Taxation, Depreciation and Amortization*) yang belum diaudit/*unconsolidated* dari DIVRE 05.

b) *Strategic objective Financial 2*

KPI awal:

→ Persentase penurunan biaya pengelolaan SDM

→ Persentase penghematan biaya program HR

KPI baru : Penurunan rasio *personnel expense* dan *revenue*

Dua KPI awal dihilangkan dan diganti dengan KPI baru karena dua indikator ini dapat dirangkum dalam satu KPI baru tersebut.

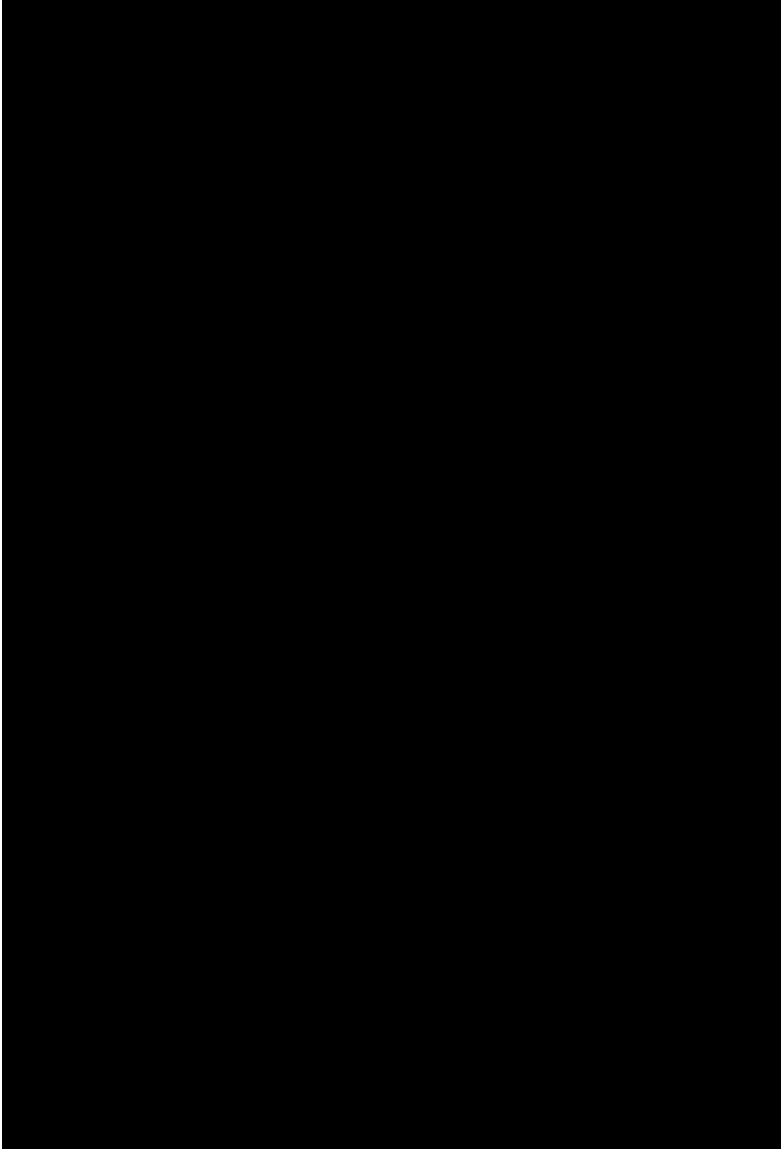
c) *Strategic objective Internal Business Process 1*

KPI awal yang dihilangkan yaitu Persentase karyawan baru dibanding dengan biaya rekrutmen, karena setiap kegiatan rekrutmen yang diadakan dapat mempunyai kebutuhan karyawan dalam jumlah dan kualifikasi yang berbeda-beda sehingga biaya dari kegiatan ini selalu menyesuaikan dengan kebutuhan tersebut. Sehingga indikator ini tidak dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan kegiatan rekrutmen itu sendiri karena kurang berkorelasi.

Tabel 4.7 *Key Performance Indicator* akhir

Perspektif	Strategic Objective	Key Performance Indicator
<i>Financial</i>	F 1 : Mendukung pencapaian value dan perbaikan portfolio perusahaan	KPI F1a: Persentase Pertumbuhan EBITDA unconsolidated
		KPI F1b: Rasio Wallet Share Produk TELKOM
	F 2 : Efisiensi biaya SDM	KPI F2a: Rasio Personnel Expense dan Revenue
	F 3 : Mencapai competitive sustainable growth	KPI F3a: Persentase Pertumbuhan Revenue Perusahaan
	F 4 : Peningkatan Produktivitas SDM	KPI F4a: Produktivitas Karyawan
<i>Customer</i>	C 1 : Meningkatkan Employee Satisfaction dari SDM DIVRE 5	KPI C1a: Indeks Kepuasan Karyawan
		KPI C1b: Frekuensi Keluhan Karyawan
		KPI C1c: Response Time terhadap keluhan Karyawan
		KPI C1d: Tindak lanjut Employee Satisfaction Index sesuai kewenangan
	C 2 : Mewujudkan peran SDM sebagai strategic partner dalam pengelolaan bisnis perusahaan	KPI C2a: Human Capital Value Added
		KPI C2b: Profit per karyawan
<i>Internal Business Process</i>	IBP 1 : Pemenuhan kebutuhan SDM disesuaikan dengan pengelolaan bisnis perusahaan	KPI IBP1a: Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk melakukan proses rekrutmen guna mengisi posisi yang kosong
		KPI IBP1b: Jumlah karyawan yang direkrut dari program rekrutmen 2007
		KPI IBP1c: Rata-rata Skor Evaluasi Kinerja dari karyawan baru
	IBP 2 : Optimalisasi utilitas kompetensi SDM dalam pengelolaan bisnis perusahaan	KPI IBP2a: Persentase rotasi karyawan sesuai dengan hasil survei
		KPI IBP2b: rasio jumlah karyawan dengan Competency index K1 s/d K3
	IBP 3 : Career planning yang tepat untuk SDM	KPI IBP3a: persentase jumlah jabatan yang telah memiliki succession planning yang jelas
		KPI IBP3b: Succession plan ratio
	IBP 4 : Optimalisasi pengembangan Unit Bisnis Perusahaan	KPI IBP4a: Persentase jumlah job profiling yang sudah selesai
		KPI IBP4b: Persentase jumlah Jabatan yang dievaluasi

Tabel 4.7 *Key Performance Indicator* akhir (lanjutan)



d) *Strategic objective Internal Business Process 2*

KPI awal : *Competency index* karyawan DIVRE 05 diubah lebih spesifik menjadi

KPI baru : Rasio jumlah karyawan dengan *competency index* K1 s/d K3

KPI awal belum mempunyai *range competency index* karyawan yang dapat menggambarkan keberhasilan pencapaian optimalisasi utilitas kompetensi SDM, sehingga ditetapkan karyawan *competency index* K1 sampai dengan K3 yang merupakan *range* spesifik dari keberhasilan utilitas kompetensi SDM.

e) *Strategic objective Internal Business Process 9*

KPI awal : Persentase *availability* karyawan

KPI baru : *Staffing index* seluruh karyawan

Indikator *availability* karyawan merupakan variabel kualitatif sehingga sulit untuk mendapatkan hasil pengukuran yang akurat. Oleh karena itu, indikator ini diubah dengan indikator *staffing index* seluruh karyawan DIVRE 05, yang dapat merepresentasikan tercapainya jumlah karyawan yang tepat dari DIVRE 05.

f) *Strategic objective Internal Business Process 9*

KPI awal : Persentase karyawan dengan *Competency Index 2*

KPI baru: Persentase karyawan dengan *competency index* 1 dan 2.

*Range competency index* yang untuk mengukur keberhasilan tujuan strategis dinilai terlalu sempit, karena karyawan ber-*competency index* 2 juga termasuk karyawan yang mempunyai kompetensi diatas rata-rata. Sehingga indikator ini diubah menjadi Persentase karyawan dengan *competency index* 1 dan 2.

g) *Strategic objective Internal Business Process 10*

KPI awal : Efektifitas program HR Area

KPI baru : Rasio Efektifitas program HR Area

KPI awal ditambah dengan rasio, karena efektifitas program HR Area lebih tepat diukur dengan membandingkan jumlah program yang tercapai dengan keseluruhan program yang ada.

h) *Strategic Objective Learning and Growth 1*

KPI awal : Jumlah jam pelatihan per karyawan per tahun

KPI baru : Jumlah hari pelatihan per karyawan per tahun

Satuan jam pada KPI awal diganti dengan satuan hari karena satuan jam dinilai terlalu spesifik dan kurang akurat dalam mengukur keberhasilan tujuan strategis. Kegiatan pelatihan ada yang dilakukan dalam satuan jam dan satuan hari, oleh karena itu diambil satuan hari agar lebih mencakup seluruh jenis kegiatan pelatihan untuk karyawan.

i) *Strategic Objective Learning and Growth 1*

KPI awal : *Return on Investment* kegiatan pelatihan

KPI baru : Efektivitas pelatihan

KPI awal diganti karena terlalu sulit untuk menghitung ROI yang akurat dari kegiatan pelatihan. Selama ini sudah ada pengukuran efektifitas kegiatan pelatihan melalui penilaian persepsi dari peserta pelatihan, sehingga indikator ini yang digunakan untuk menggantikan indikator awal.

Selain itu, juga terdapat KPI yang baru dan belum diidentifikasi pada langkah sebelumnya, antara lain:

a) *Strategic objective Financial 1*

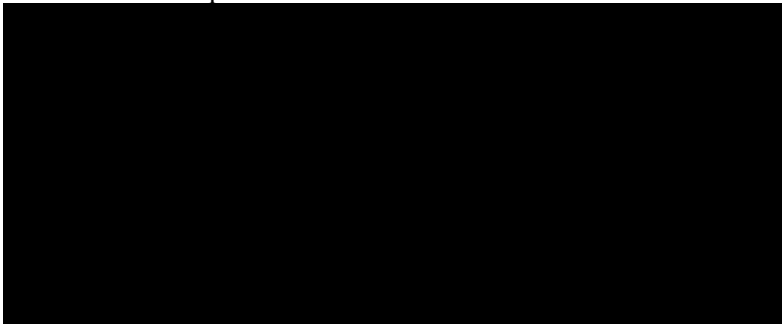
KPI baru : Rasio *wallet share* produk TELKOM

Rasio *wallet share* dari produk TELKOM di DIVRE 05 merupakan proporsi dari produk di DIVRE 05. Rasio ini dapat digunakan sebagai indikator untuk menggambarkan pencapaian *value* dari perusahaan melalui DIVRE 05, karena target *wallet share* yang telah ditetapkan merupakan proporsi produk yang paling optimal untuk menghasilkan *revenue* yang optimal juga. Penetapan *wallet share* didasarkan pada pertumbuhan dan

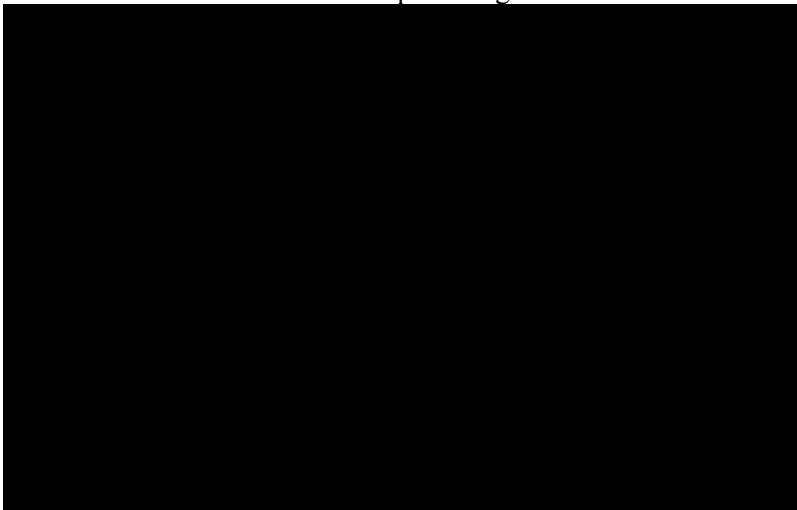
perkembangan dari teknologi dan jenis bisnis yang dikelola oleh perusahaan saat ini.

Setiap KPI mempunyai spesifikasi yang dapat memberikan informasi mengenai deskripsi, formulasi/ cara mengukur, tujuan, frekuensi pengukuran, pihak yang melakukan pengukuran dan sumber data KPI. Spesifikasi KPI selengkapnya dapat dilihat pada lampiran B1. Formulasi perhitungan KPI dijelaskan pada tabel 4.9. Berikut ini adalah salah satu contoh dari Spesifikasi KPI untuk KPI Pertumbuhan EBITDA.

Tabel 4.8 Spesifikasi KPI Pertumbuhan EBITDA

The content of this table is redacted with a solid black box.

Tabel 4.9 Formulasi perhitungan KPI

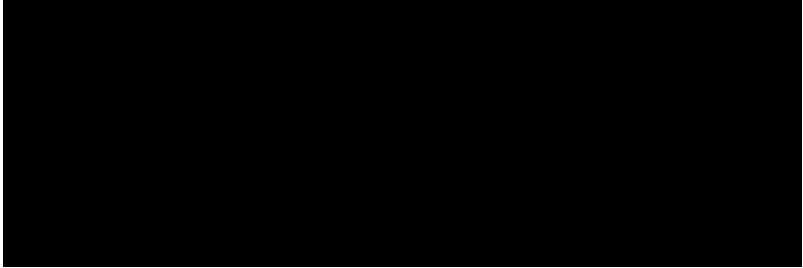
The content of this table is redacted with a solid black box.

**Tabel 4.9 Formulasi perhitungan KPI (lanjutan)**

*(continued)*



Tabel 4.9 Formulasi perhitungan KPI (lanjutan)



#### 4.3.7. Penentuan *Job Description* dari Tim *Six Sigma*

Tim *six sigma* merupakan sekumpulan karyawan dari HR Area 05 yang bertugas menjalankan program perbaikan kinerja sistem SDM dari HR Area 05. Tim ini dibentuk oleh pihak HR Area 05 bila ingin memperbaiki kinerja sistem SDM melalui implementasi tindakan perbaikan KPI kritis yang dihasilkan dari penelitian ini. Sehingga pembentukan tim *six sigma* ini opsional dan bisa disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Penentuan *job description* dari tim *six sigma* bertujuan untuk memberikan *guideline* bagi perusahaan dalam mengalokasikan *resource* yang efektif dan efisien sesuai dengan kaidah *six sigma* agar implementasi tindakan perbaikan dapat menghasilkan dampak yang optimal.

Tim *six sigma* dianjurkan mempunyai susunan anggota dengan *job description* minimal terdiri atas jabatan-jabatan seperti yang dijelaskan pada Tabel 4.10.

Selain itu dirumuskan juga permasalahan yang ingin diselesaikan dalam tahapan *six sigma* ini, yaitu :

##### Perumusan Masalah :

“Peningkatan kualitas KPI Kritis untuk memperbaiki kinerja Sistem SDM HR Area 05 secara *continuous* dengan merumuskan tindakan perbaikan KPI kritis”

Sedangkan tujuan yang ingin dicapai dari hasil penerapan tahapan *six sigma* adalah :

**Tujuan** :Pembentukan tindakan perbaikan KPI kritis untuk meningkatkan kinerja sistem SDM dari HR Area 05.

Tabel 4.10 *Job description* dari Tim *six sigma* (lanjutan)

Jabatan	Job Description
<i>Champion</i>	<p><b>Deskripsi umum</b> : Merupakan pemimpin pelaksanaan tindakan perbaikan. Bertugas untuk mendefinisikan jalur implementasi <i>six sigma</i>, perwakilan dan penasihat <i>six sigma</i> termasuk menetapkan serta memelihara sasaran tindakan perbaikan <i>six sigma</i>.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bertanggung jawab mengkoordinasi pelaksanaan tindakan perbaikan kualitas proses yakni terkait dengan pengurangan terjadinya KPI kritis dalam sistem SDM di HR Area 05</li> <li>2. Mengkoordinasikan anggota tim pelaksanaan tindakan perbaikan <i>six sigma</i> mulai dari <i>Master Black Belt</i>, <i>Black Belt</i>, <i>Green Belt</i> dan <i>Yellow Belt</i>.</li> <li>3. Bertanggung jawab atas keberhasilan pelaksanaan tindakan perbaikan <i>six sigma</i> yakni mengurangi terjadinya KPI Kritis</li> </ol>
<i>Master Black Belt</i>	<p><b>Deskripsi umum</b> : Merupakan tenaga ahli atau konsultan dalam pelaksanaan tindakan perbaikan <i>six sigma</i> serta melakukan terobosan-terobosan <i>six sigma</i> ke seluruh HR Area 05.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mempersiapkan segala sesuatu terkait dengan perencanaan sampai pelaksanaan tindakan perbaikan pengurangan terjadinya KPI kritis</li> <li>2. Menyusun langkah-langkah teknis yang akan ditempuh dalam pelaksanaan tindakan perbaikan</li> <li>3. Memberikan <i>training</i> SDM/ anggota tim yang terlibat dalam pelaksanaan tindakan perbaikan <i>six sigma</i></li> </ol>
<i>Black Belt</i>	<p><b>Deskripsi umum</b> : Berperan menerapkan alat-alat strategis terobosan dan pengetahuan mengenai <i>six sigma</i> ke seluruh sistem SDM di HR Area 05. <i>Black belt</i> bekerja di bawah pengawasan <i>master black belt</i> dan memusatkan seluruh tenaganya untuk pelaksanaan tindakan perbaikan.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sebagai pemimpin tim yang bertanggung jawab untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja proses perbaikan terkait dengan KPI kritis pada kondisi <i>existing</i></li> <li>2. Menganalisis hasil pengukuran awal proses yang terkait dengan KPI kritis dan mengumpulkan data mengenai penyebab yang berpengaruh terhadap proses tersebut</li> <li>3. Melakukan inisiatif tindakan yang akan dilakukan dalam rangka peningkatan kualitas proses untuk mengurangi terjadinya KPI kritis</li> <li>4. Merencanakan program pengendalian (<i>control</i>) proses kunci yang berpengaruh terhadap pelaksanaan tindakan perbaikan</li> </ol>
<i>Green Belt</i>	<p><b>Deskripsi umum</b> : Membantu <i>Black belt</i> dan bertanggung jawab pada lingkup yang lebih kecil dan spesifik. Bertanggung jawab pada <i>Black belt</i>.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membantu persiapan berbagai bahan (data, informasi, dan lain-lain) terkait dengan terjadinya KPI Kritis selama pelaksanaan perbaikan.</li> <li>2. Melakukan pengawasan terhadap pengambilan data dengan berpartisipasi langsung pada saat-saat proses perbaikan berlangsung</li> <li>3. Membantu melaksanakan pendokumentasian hasil perbaikan proses.</li> </ol>
<i>Yellow Belt</i>	<p><b>Deskripsi umum</b> : Berperan di dalam menerapkan metode dan alat-alat <i>six sigma</i> mulai dari pengumpulan data, analisa data dan melakukan perbaikan serta mempertahankan hasil yang telah dicapai. Dalam pelaksanaannya semua anggota <i>yellow belt</i> bertanggung jawab kepada <i>green belt</i>.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan pengumpulan data dan informasi dengan bahan-bahan yang diperlukan untuk pengukuran terhadap kualitas proses yang terkait dengan KPI kritis</li> <li>2. Berpartisipasi dalam tim perbaikan <i>six sigma</i> dengan bekerja sesuai dengan prosedur perbaikan dengan benar.</li> </ol>

## 4.4 Measure

Tahap pengukuran kinerja terdiri atas pembobotan kepentingan KPI dan penentuan skor pencapaian kinerja sistem SDM dari HR Area 05 dengan menggunakan Sistem Pengukuran Kinerja yang dirancang dari tahap sebelumnya. Pada tahap ini juga dilakukan penentuan KPI kritis yang akan difokuskan untuk diperbaiki.

### 4.4.1. Pembobotan Kepentingan KPI

Pembobotan kepentingan setiap KPI dari masing-masing *strategic objective* dan perspektif dengan menggunakan konsep *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Tujuan dari proses pembobotan ini untuk mendapatkan nilai bobot yang merepresentasikan kontribusi setiap komponen indikator kinerja terhadap kinerja sistem SDM secara keseluruhan. Hasil nilai pembobotan ini akan digunakan untuk menghitung skor pencapaian indikator kinerja pada tahap berikutnya.

Pembobotan ini dilakukan dengan perbandingan berpasangan/ *pairwise comparison* sesuai dengan hirarki yang dibentuk berdasarkan pendekatan *bottom-up* dari proporsi indikator kinerja sistem SDM. Proporsi indikator kinerja dari sistem SDM di HR Area 05 terdiri atas perspektif *HR Scorecard* yang terdiri atas *strategic objective*, dimana masing-masing tersusun atas beberapa KPI. Struktur hirarki pembobotan kepentingan KPI digambarkan dalam *decision tree* yang dapat dilihat pada lampiran C1.

Langkah berikutnya dibentuk kuisioner pembobotan kepentingan KPI. Responden dari kuisioner ini ditentukan berdasarkan metode pengambilan sampel yaitu *judgemental sampling*. Responden dari kuisioner ini merupakan pihak yang berkompeten dan mengerti tentang sistem SDM di HR Area 05 yaitu *Human Resource Specialist* dari HR Area 05.

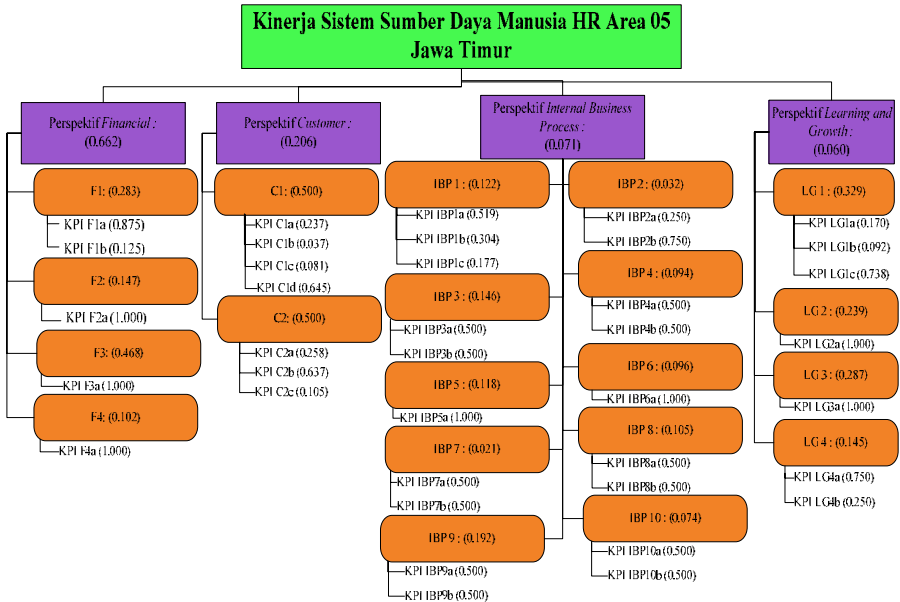
Skala pembobotan tingkat kepentingan dari masing – masing kombinasi atribut dan dimensi jasa menggunakan skala 1 sampai 9 yang memiliki arti sebagai berikut :

Tabel 4.11 Skala penilaian tingkat kepentingan

Nilai	Tingkat Kepentingan
1	Perspektif/ strategic objective/ KPI A sama penting dibanding dengan Perspektif/ strategic objective/ KPI B
3	Perspektif/ strategic objective/ KPI A sedikit lebih penting dibanding dengan Perspektif/ strategic objective/ KPI B
5	Perspektif/ strategic objective/ KPI A lebih penting dibanding dengan Perspektif/ strategic objective/ KPI B
7	Perspektif/ strategic objective/ KPI A sangat penting dibanding dengan Perspektif/ strategic objective/ KPI B
9	Perspektif/ strategic objective/ KPI A jauh sangat penting dibanding dengan Perspektif/ strategic objective/ KPI B
2,4,6,8	nilai tengah diantara dua nilai terdekat

Kuisisioner pembobotan kepentingan KPI yang digunakan pada penelitian ini, dapat dilihat pada lampiran C2. Setelah itu, data pembobotan yang didapatkan dari kuisisioner dihitung dengan bantuan *software Expert Choice 2000* untuk mendapatkan hasil pembobotan kepentingan dari setiap KPI, *strategic objective* dan perspektif. Bobot kepentingan yang diperoleh haruslah konsisten dengan ketentuan *Inconsistency Ratio*  $< 0,1$ . Apabila bobot kepentingan tersebut tidak konsisten (*Inconsistency Ratio*  $> 0,1$ ) maka dilakukan pengisian kuisisioner ulang yang dilanjutkan dengan pengolahan data sampai diperoleh *Inconsistency Ratio*  $< 0,1$ .

Hasil pengolahan bobot kepentingan KPI dengan *software* dapat dilihat dalam lampiran C3, sedangkan pada Gambar 4.8 merupakan hasil pembobotan kepentingan untuk masing-masing KPI, *strategic objective* dan perspektif dalam HR *Scorecard* dari sistem SDM HR Area 05. Berdasarkan hasil pembobotan didapatkan *inconsistency ratio* sebesar 0,05 yang berarti hasil dari pembobotan yang dilakukan konsisten dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam pengukuran kinerja sistem SDM dari HR Area 05.



Gambar 4.8 Hasil Pembobotan Kepentingan KPI

#### 4.4.2. Perhitungan skor pencapaian kinerja Sistem SDM dan *traffic light system*

Pencapaian kinerja sangat bergantung pada perolehan skor yang dicapai tiap KPI. Untuk mengetahui pencapaian KPI perlu dibuat *scoring system* dan *traffic light system* sebagai rambu-rambu apakah KPI tersebut sudah mencapai target atau belum. Penentuan *scoring system* didasarkan pada metode *higher is better*, *higher is worse*, *must be zero* dan *must be one*. Perhitungan skor pencapaian kinerja masing-masing KPI dihasilkan dengan ketentuan sebagai berikut, bila indikator kinerja menunjukkan penilaian :

- *Higher is better* menunjukkan semakin tinggi pencapaian, indikasinya semakin baik dan skor semakin tinggi. Skor pencapaian kinerja yang dihasilkan adalah :

$$\text{Skor} = (\text{achievement} / \text{target}) \times 100\%$$

- *Higher is Worse* menunjukkan semakin tingginya pencapaiannya, indikasinya semakin buruk dan *score* semakin rendah. Skor pencapaian kinerja yang dihasilkan adalah :

- a. Jika  $\text{target} > \text{achievement}$

$$\text{Skor} = \frac{(\text{target} - \text{achievement})}{\text{achievement}} \times 100\%$$

- b. Jika  $\text{achievement} > \text{target}$

$$\text{Skor} = \frac{(\text{achievement} - \text{target})}{\text{achievement}} \times 100\%$$

- *Must be zero* menunjukkan pencapaiannya harus nol dan bila tidak nol maka indikasinya semakin buruk sehingga skor semakin rendah. Skor pencapaian kinerja yang dihasilkan adalah :

Skor = 100 jika *achievement* 0, atau

Skor = 0 jika *achievement* tidak sama dengan 0.

- *Must be one* menunjukkan pencapaiannya harus satu (100%) dan bila tidak maka indikasinya semakin buruk sehingga skor semakin rendah. Skor pencapaian kinerja yang dihasilkan adalah :

Skor = 100 jika *achievement* 1, atau

Skor = 0 jika *achievement* tidak sama dengan 1.

Skor masing-masing KPI yang telah didapatkan, dikalikan dengan bobot kepentingan KPI yang dihasilkan dari pembobotan AHP pada tahap sebelumnya. Selanjutnya, hasil perkalian tersebut disebut sebagai skor KPI terbobot. Skor pencapaian kinerja *strategic objective* merupakan total dari bobot dikalikan skor masing-masing KPI dalam *strategic objective*-nya. Sedangkan total bobot dikalikan skor masing-masing *strategic objective* dalam perspektifnya, menghasilkan skor pencapaian kinerja perspektif tersebut. Begitu pula total bobot dikalikan skor pencapaian kinerja setiap perspektif, menghasilkan skor pencapaian kinerja sistem SDM dari HR Area 05 secara keseluruhan.

Setelah mendapatkan skor pencapaian kinerja dari setiap indikator kinerja yang merepresentasikan kinerja sistem SDM di HR Area 05, selanjutnya masing-masing skor tersebut dikategorikan ke dalam *traffic light system* yaitu warna merah, kuning dan hijau. Manfaat dari pengkategorian KPI ke dalam warna-warna tersebut, dapat mempermudah pihak perusahaan dalam memahami dan mengevaluasi kondisi kinerja dari sistem SDM di HR Area 05.

Batas dari masing-masing kategori dalam *traffic light system*, ditetapkan dari hasil diskusi dengan pihak *Human Resource Specialist*. Ditentukan dua *traffic light system* yang digunakan untuk mengkategorikan hasil pencapaian kinerja dari Sistem SDM HR Area 05, antara lain :

### **1. *Traffic Light System A***

Batasan ini digunakan untuk mengkategorikan pencapaian KPI yang mempunyai nilai pencapaian maksimum sebesar 100%. Salah satu contoh KPI seperti itu adalah Rasio Efektifitas Program HR Area. Berikut ini adalah batasannya :

- ⌘ Kategori Merah: skor KPI <80%. Kategori ini mengindikasikan pencapaian KPI berada jauh di bawah target, sehingga mutlak membutuhkan perhatian dari perusahaan.
- ⌘ Kategori Kuning: skor KPI 80%-90%. Kategori ini mengindikasikan pencapaian KPI belum mencapai target namun nilainya hampir mendekati target. Perusahaan harus berhati-hati terhadap pencapaian KPI ini dan perlu meningkatkannya lagi.
- ⌘ Kategori Hijau: skor KPI 90%-100%. Kategori ini mengindikasikan pencapaian KPI sudah melampaui target, sehingga perusahaan harus mempertahankan pencapaian dari KPI tersebut.

### **2. *Traffic Light System B***

Batasan ini digunakan untuk mengkategorikan KPI yang mempunyai nilai pencapaian maksimum lebih dari 100%. Dasar yang digunakan dalam penentuan batas-batas ini adalah

Ketetapan Direksi no.66/2006 mengenai Sistem Manajemen Performansi Karyawan. Salah satu isi dari ketetapan ini menjelaskan mengenai nilai prestasi (P) dari karyawan dengan batasan sebagai berikut :

- P1 : nilai performansi 110%
- P2 : nilai performansi 103% - 110%
- P3 : nilai performansi 96% - 103%
- P4 : nilai performansi 90% - 96%
- P5 : nilai performansi < 90 %


Batasan untuk masing-masing kategori disesuaikan dengan menggunakan dasar nilai prestasi, menjadi sebagai berikut :

- ⌘ Kategori Merah ( P4 & P5 ) : skor KPI < 96%. Kategori ini mengindikasikan bahwa pencapaian KPI di bawah target dan harus segera diperbaiki oleh pihak perusahaan.
- ⌘ Kategori Kuning ( P3 ) : skor KPI 96% - 103%. Kategori ini mengindikasikan bahwa pencapaian KPI hampir mencapai target atau sudah mencapai target namun tidak memberikan prestasi yang signifikan. KPI yang termasuk dalam kategori ini membutuhkan perhatian oleh pihak perusahaan untuk dipertahankan atau lebih ditingkatkan lagi.
- ⌘ Kategori Hijau ( P1 dan P2) : skor KPI > 103%. Kategori hijau mengindikasikan pencapaian KPI sudah melampaui target dan memberikan prestasi signifikan. KPI yang termasuk dalam kategori ini belum membutuhkan tindakan perbaikan oleh pihak perusahaan, meskipun harus tetap dipertahankan pencapaiannya.

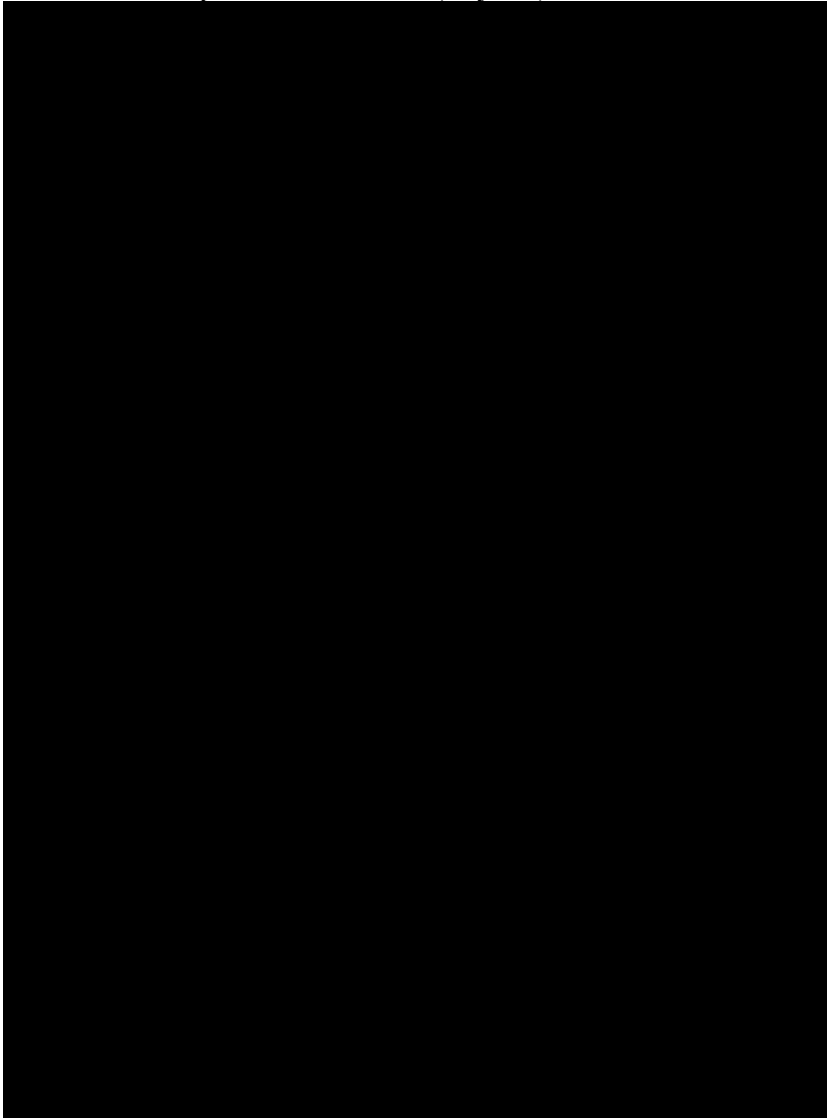
Perhitungan pencapaian KPI hingga didapatkan nilai kinerja dari Sistem SDM HR Area 05 Jawa Timur untuk periode tahun 2007 dapat dilihat selengkapnya pada Tabel 4.12.



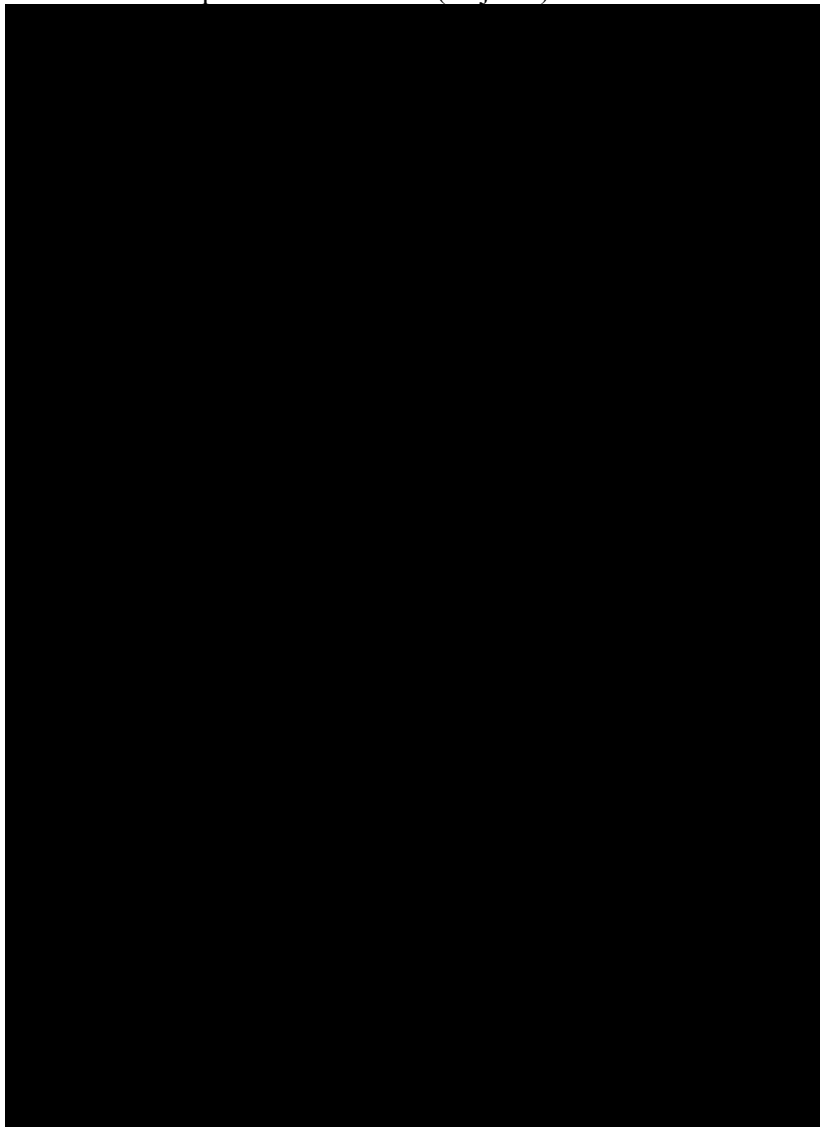
Tabel 4.12 Kinerja Sistem SDM dari HR Area 05  
periode tahun 2007



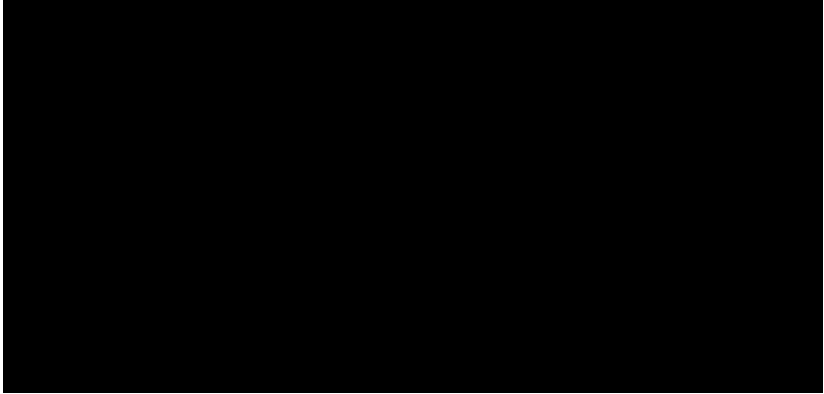
Tabel 4.12 Kinerja Sistem SDM dari HR Area 05  
periode tahun 2007 (lanjutan)



Tabel 4.12 Kinerja Sistem SDM dari HR Area 05  
periode tahun 2007 (lanjutan)



Tabel 4.12 Kinerja Sistem SDM dari HR Area 05  
periode tahun 2007 (lanjutan)

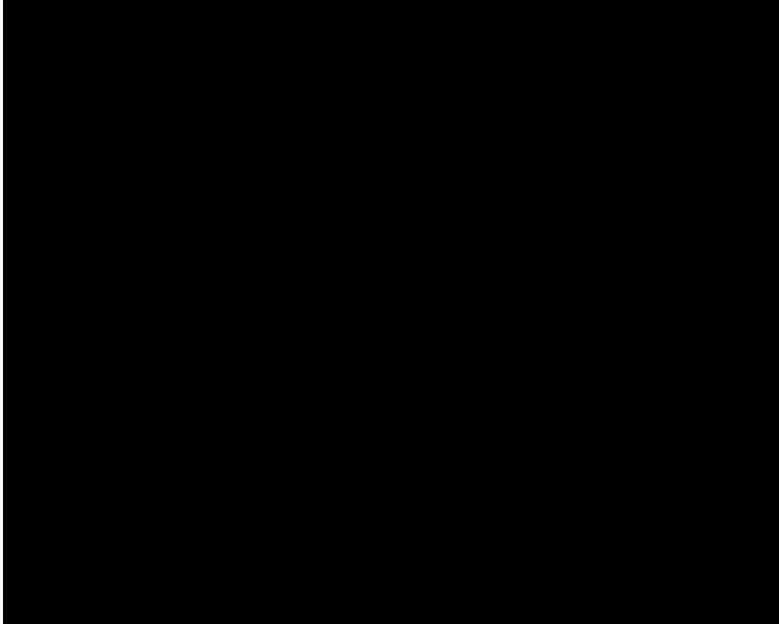


#### 4.4.3. Penentuan KPI yang Diperbaiki

Permasalahan yang mempengaruhi kualitas/ pencapaian kinerja sistem SDM di HR Area 05 direpresentasikan dengan

KPI yang mempunyai pencapaian di bawah target. KPI tersebut adalah KPI yang mempunyai warna kuning dan merah berdasarkan hasil pengukuran kinerja dari sistem SDM di HR Area 05. Oleh karena itu, pada tahap ini variabel yang diidentifikasi sebagai variabel yang bermasalah adalah KPI yang berwarna merah dan kuning. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja sistem SDM di HR Area 05 pencapaian setiap KPI yang telah dikategorikan ke dalam warna kuning dan merah dari *traffic light system*, sebagai berikut :

Tabel 4.13 Hasil pencapaian KPI merah dan kuning dari sistem SDM di HR Area 05



Berdasarkan hasil pencapaian pada Tabel 4.13, maka ditetapkan KPI yang diukur persentase *gap*-nya pada tahap *measure* yaitu:

1. Jumlah karyawan yang direkrut dari program rekrutmen
2. Rasio Rotasi Karyawan
3. Rata-rata jumlah waktu yang dibutuhkan untuk melakukan proses rekrutmen
4. Persentase Pertumbuhan *Revenue*
5. Produktivitas karyawan
6. *Human Capital Value Added*
7. Profit per Karyawan
8. Persentase Karyawan yang mengisi *content* KAMPIUN
9. KPI Persentase Karyawan yang mengakses KAMPIUN

Hanya terpilih 9 KPI dari keseluruhan 12 KPI yang berwarna merah dan kuning untuk tahap *measure*, karena 3 KPI (Persentase Pertumbuhan EBITDA, Jumlah keluhan Karyawan, Rasio *Wallet Share* dan Jumlah DJM yang dievaluasi) ini tidak mempunyai data selama 3 periode pengukuran persentase *gap* (periode tahun 2005 hingga 2007). Pemilihan 9 KPI ini sudah disesuaikan dengan batasan dalam penelitian ini yang telah dibahas pada subbab 1.5, mengenai KPI yang diperbaiki adalah KPI yang mempunyai data minimal 3 periode pengukuran persentase *gap*.

#### **4.4.4. Penentuan KPI Kritis**

Pada tahap ini akan dilakukan pengukuran persentase *gap* dari setiap KPI yang telah teridentifikasi pada tahap *define* dengan tujuan mengetahui variabel *Critical to Quality* (CTQ) berupa KPI kritis dari kinerja sistem SDM di HR Area 05 yang dibangun melalui *pareto chart*. KPI kritis merupakan indikator kinerja yang mempunyai nilai *mean* dan standar deviasi dari persentase *gap* paling besar. Setiap KPI diukur persentase *gap* untuk tiga periode waktu yang sama agar dapat diketahui besar *mean* dan standar deviasi dari persentase *gap*-nya. Adanya KPI yang mempunyai frekuensi pengukuran 1 tahun, maka periode waktu yang digunakan untuk pengukuran ini adalah 1 tahun yaitu dari tahun 2005 hingga tahun 2007. Berikut ini adalah pengukuran persentase *gap* dari kinerja sistem SDM dari HR Area 05 untuk setiap KPI :

##### **4.5.2.1. KPI Jumlah karyawan yang direkrut dari program rekrutmen**

Berikut ini adalah perhitungan persentase *gap* dari KPI Jumlah Karyawan yang direkrut dari program rekrutmen selama periode tahun 2005 hingga tahun 2007.

Tabel.4.14 Persentase *gap* KPI Frekuensi Jumlah karyawan yang direkrut dari program rekrutmen tahun 2007

<b>Tindakan</b>	<b>Hasil</b>
Proses apa yang ingin diketahui?	Karyawan yang direkrut pada program rekrutmen
Berapa jumlah karyawan yang ditargetkan direkrut tahun 2007?	62
Berapa jumlah karyawan yang berhasil direkrut?	9
Persentase gap target dengan pencapaian	85%

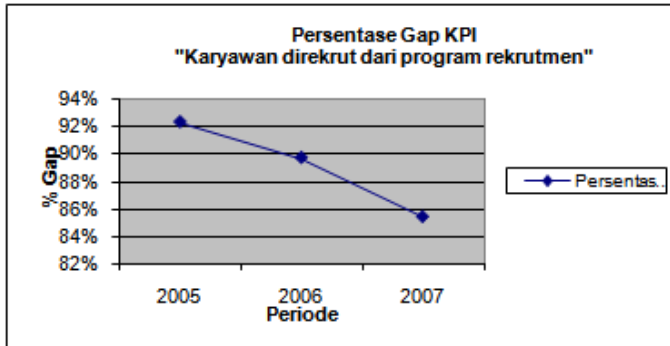
Tabel.4.15 Persentase *gap* KPI Frekuensi Jumlah karyawan yang direkrut dari program rekrutmen tahun 2006

<b>Tindakan</b>	<b>Hasil</b>
Proses apa yang ingin diketahui?	Karyawan yang direkrut pada program rekrutmen
Berapa jumlah karyawan yang ditargetkan direkrut tahun 2006?	39
Berapa jumlah karyawan yang berhasil direkrut?	4
Persentase gap target dengan pencapaian	90%

Tabel.4.16 Persentase *gap* KPI Frekuensi Jumlah karyawan yang direkrut dari program rekrutmen tahun 2005

<b>Tindakan</b>	<b>Hasil</b>
Proses apa yang ingin diketahui?	Karyawan yang direkrut pada program rekrutmen
Berapa jumlah karyawan yang ditargetkan direkrut tahun 2005?	52
Berapa jumlah karyawan yang berhasil direkrut?	4
Persentase gap target dengan pencapaian	92%

Seluruh hasil perhitungan persentase *gap* direkap dalam grafik berikut ini.



Mean: 89% St. Deviasi: 3%

Gambar 4.9 Grafik persentase *gap* untuk KPI Jumlah karyawan yang direkrut pada program rekrutmen

#### 4.5.2.2. KPI Rasio Rotasi Karyawan

Berikut ini adalah perhitungan persentase *gap* dari KPI Rasio Rotasi Karyawan selama periode tahun 2005 hingga tahun 2007.

Tabel.4.17 Persentase *gap* KPI Rasio Rotasi Karyawan tahun 2007

Tindakan	Hasil
Proses apa yang ingin diketahui?	Rotasi Karyawan DIVRE 5
Berapa target Rasio Rotasi karyawan DIVRE pada tahun 2007	5,539358601
Berapa rasio karyawan yang berhasil dirotasi?	3,32361516
Persentase Gap target dengan pencapaian	40%

Tabel.4.18 Persentase *gap* KPI Rasio Rotasi Karyawan tahun 2006

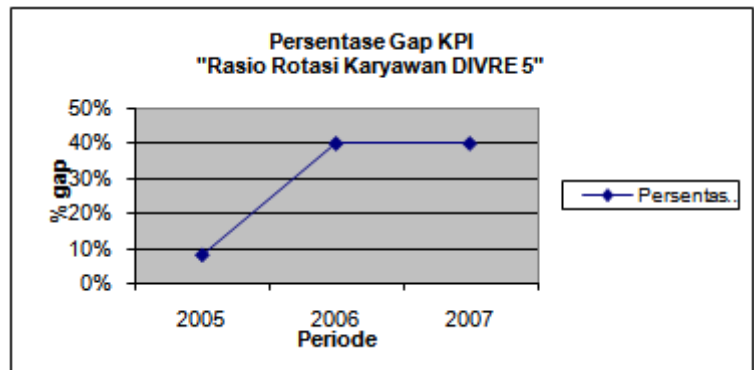


Tindakan	Hasil
Proses apa yang ingin diketahui?	Rotasi Karyawan DIVRE 5
Berapa target Rasio Rotasi karyawan DIVRE pada tahun 2007	6,741573034
Berapa rasio karyawan yang berhasil dirotasi?	9,470304976
Persentase Gap target dengan pencapaian	40%

Tabel.4.19 Persentase *gap* KPI Rasio Rotasi Karyawan tahun 2005

Tindakan	Hasil
Proses apa yang ingin diketahui?	Rotasi Karyawan DIVRE 5
Berapa target Rasio Rotasi karyawan DIVRE pada tahun 2007	8,027750248
Berapa rasio karyawan yang berhasil dirotasi?	8,667736758
Persentase Gap target dengan pencapaian	8%

Seluruh hasil perhitungan persentase *gap* direkap dalam grafik berikut ini.



Mean: 29%

St. Deviasi: 18%

Gambar 4.10 Grafik persentase *gap* untuk KPI Rasio Rotasi Karyawan

#### 4.5.2.3. KPI Rata-rata jumlah waktu yang dibutuhkan untuk melakukan proses rekrutmen

Berikut ini adalah perhitungan persentase *gap* dari KPI rata-rata jumlah waktu yang dibutuhkan untuk melakukan proses rekrutmen selama periode tahun 2005 hingga tahun 2007.

Tabel.4.20 Persentase *gap* KPI rata-rata jumlah waktu yang dibutuhkan untuk melakukan proses rekrutmen tahun 2007

<b>Tindakan</b>	<b>Hasil</b>
Proses apa yang ingin diketahui?	Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk merekrut karyawan
Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk merekrut karyawan pada tahun 2007?	3
Berapa waktu rekrutmen yang dicapai?	1
Persentase gap target dengan pencapaian	67%

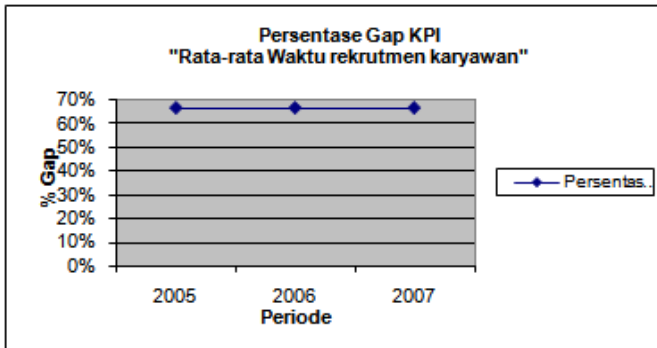
Tabel.4.21 Persentase *gap* KPI rata-rata jumlah waktu yang dibutuhkan untuk melakukan proses rekrutmen tahun 2006

<b>Tindakan</b>	<b>Hasil</b>
Proses apa yang ingin diketahui?	Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk merekrut karyawan
Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk merekrut karyawan pada tahun 2007?	3
Berapa waktu rekrutmen yang dicapai?	1
Persentase gap target dengan pencapaian	67%

Tabel.4.22 Persentase *gap* rata-rata jumlah waktu yang dibutuhkan untuk melakukan proses rekrutmen tahun 2005

Tindakan	Hasil
Proses apa yang ingin diketahui?	Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk merekrut karyawan
Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk merekrut karyawan pada tahun 2007?	3
Berapa waktu rekrutmen yang dicapai?	1
Persentase gap target dengan pencapaian	67%

Seluruh hasil perhitungan persentase *gap* direkap dalam grafik berikut ini.



Mean: 67%

St. Deviasi: 0%

Gambar 4.11 Grafik persentase *gap* untuk KPI rata-rata jumlah waktu yang dibutuhkan untuk melakukan proses rekrutmen

#### 4.5.2.4. KPI Persentase Pertumbuhan *Revenue*

Berikut ini adalah perhitungan persentase *gap* dari KPI Persentase Pertumbuhan *Revenue* selama periode tahun 2005 hingga tahun 2007.

Tabel.4.23 Persentase *gap* KPI Persentase Pertumbuhan *Revenue* tahun 2007

Tindakan	Hasil
Proses apa yang ingin diketahui?	Pertumbuhan <i>revenue</i> perusahaan
Berapa persen pertumbuhan <i>revenue</i> yang ditargetkan?	11,10684089
Berapa persen pertumbuhan <i>revenue</i> yang tercapai?	9,983695652
Persentase gap target dengan pencapaian	10%

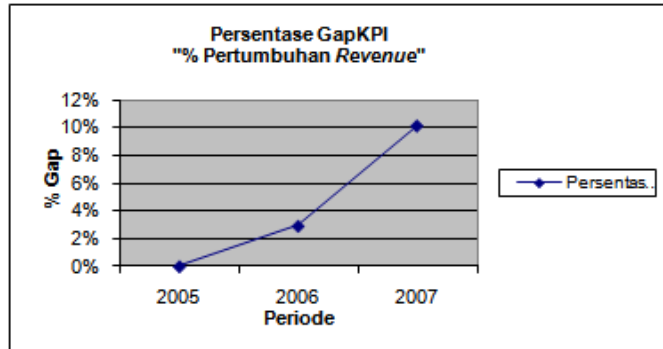
Tabel.4.24 Persentase *gap* KPI Persentase Pertumbuhan *Revenue* tahun 2006

Tindakan	Hasil
Proses apa yang ingin diketahui?	Pertumbuhan <i>revenue</i> perusahaan
Berapa persen pertumbuhan <i>revenue</i> yang ditargetkan?	12,35955056
Berapa persen pertumbuhan <i>revenue</i> yang tercapai?	12,0000
Persentase gap target dengan pencapaian	3%

Tabel.4.25 Persentase *gap* KPI Persentase Pertumbuhan *Revenue* tahun 2005

Tindakan	Hasil
Proses apa yang ingin diketahui?	Pertumbuhan <i>revenue</i> perusahaan
Berapa persen pertumbuhan <i>revenue</i> yang ditargetkan?	14,94252874
Berapa persen pertumbuhan <i>revenue</i> yang tercapai?	14,942529
Persentase gap target dengan pencapaian	0%

Seluruh hasil perhitungan persentase *gap* direkap dalam grafik berikut ini.



Mean: 4% St. Deviasi: 5%

Gambar 4.12 Grafik persentase *gap* untuk KPI Persentase Pertumbuhan *Revenue*

#### 4.5.2.5. KPI Produktivitas karyawan

Berikut ini adalah perhitungan persentase *gap* dari KPI Produktivitas karyawan selama periode tahun 2005 hingga tahun 2007.

Tabel.4.26 Persentase *gap* KPI Produktivitas karyawan tahun 2007

Tindakan	Hasil
Proses apa yang ingin diketahui?	Produktivitas Karyawan
Berapa nilai Produktivitas Karyawan yang ditargetkan?	2,396501458
Berapa nilai Produktivitas Karyawan yang tercapai?	2,348571429
Persentase gap target dengan pencapaian	2%

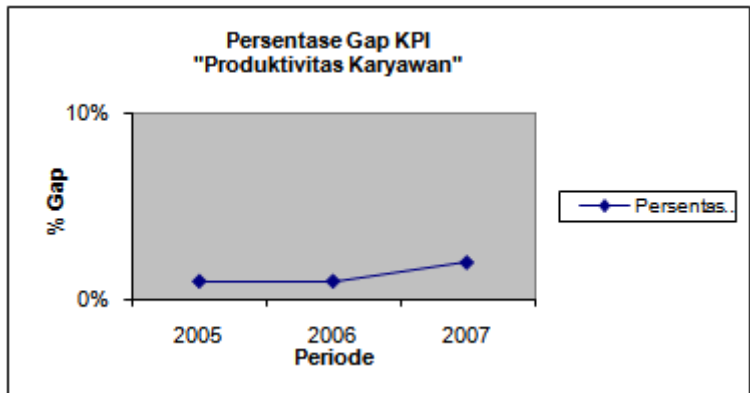
Tabel.4.27 Persentase *gap* KPI Produktivitas karyawan tahun 2006

Tindakan	Hasil
Proses apa yang ingin diketahui?	Produktivitas Karyawan
Berapa nilai Produktivitas Karyawan yang ditargetkan?	1,979133226
Berapa nilai Produktivitas Karyawan yang tercapai?	1,959341894
Persentase gap target dengan pencapaian	1%

Tabel.4.28 Persentase *gap* KPI Produktivitas karyawan tahun 2005

Tindakan	Hasil
Proses apa yang ingin diketahui?	Produktivitas Karyawan
Berapa nilai Produktivitas Karyawan yang ditargetkan?	1,631372646
Berapa nilai Produktivitas Karyawan yang tercapai?	1,61505892
Persentase gap target dengan pencapaian	1%

Seluruh hasil perhitungan persentase *gap* direkap dalam grafik berikut ini.



Mean: 1% St. Deviasi: 1%

Gambar 4.13 Grafik persentase *gap* untuk KPI Produktivitas karyawan

#### 4.5.2.6. KPI *Human Capital Value Added*

Berikut ini adalah perhitungan persentase *gap* dari KPI *Human Capital Value Added* selama periode tahun 2005 hingga tahun 2007.

Tabel.4.29 Persentase *gap* KPI *Human Capital Value Added* tahun 2007

<b>Tindakan</b>	<b>Hasil</b>
Proses apa yang ingin diketahui?	Human Capital Value Added
Berapa nilai Human Capital Value Added yang ditargetkan?	1,973294461
Berapa nilai Human Capital Value Added yang tercapai?	1,905658309
Persentase gap target dengan pencapaian	3%

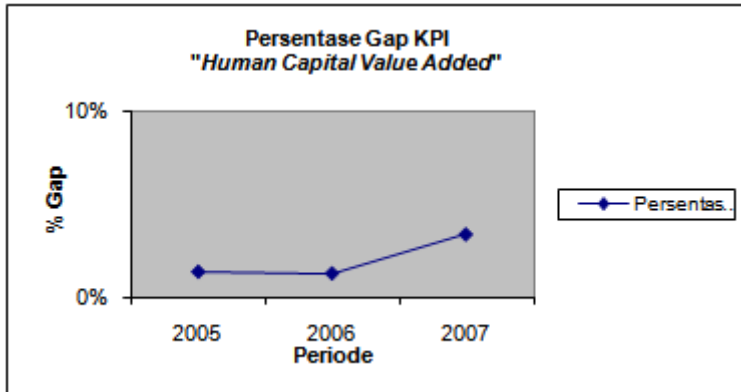
Tabel.4.30 Persentase *gap* KPI *Human Capital Value Added* tahun 2006

<b>Tindakan</b>	<b>Hasil</b>
Proses apa yang ingin diketahui?	Human Capital Value Added
Berapa nilai Human Capital Value Added yang ditargetkan?	1,634308828
Berapa nilai Human Capital Value Added yang tercapai?	1,613333868
Persentase gap target dengan pencapaian	1%

Tabel.4.31 Persentase *gap* KPI *Human Capital Value Added* tahun 2005

<b>Tindakan</b>	<b>Hasil</b>
Proses apa yang ingin diketahui?	Human Capital Value Added
Berapa nilai Human Capital Value Added yang ditargetkan?	1,37903161
Berapa nilai Human Capital Value Added yang tercapai?	1,360034539
Persentase gap target dengan pencapaian	1%

Seluruh hasil perhitungan persentase *gap* direkap dalam grafik berikut ini.



Mean: 2% St.Deviasi: 1%

Gambar 4.14 Grafik persentase *gap* untuk KPI *Human Capital Value Added*

#### 4.5.2.7. KPI Profit per Karyawan

Berikut ini adalah perhitungan persentase *gap* dari KPI Profit per Karyawan selama periode tahun 2005 hingga tahun 2007.

Tabel.4.32 Persentase *gap* KPI Profit per Karyawan tahun 2007

Tindakan	Hasil
Proses apa yang ingin diketahui?	Profit per karyawan Divre 5
Berapa rasio profit per karyawan yang ditargetkan?	1,685714286
Berapa rasio profit karyawan yang tercapai?	1,652000000
Persentase gap target dengan pencapaian	2%

Tabel.4.33 Persentase *gap* KPI Profit per Karyawan tahun 2006

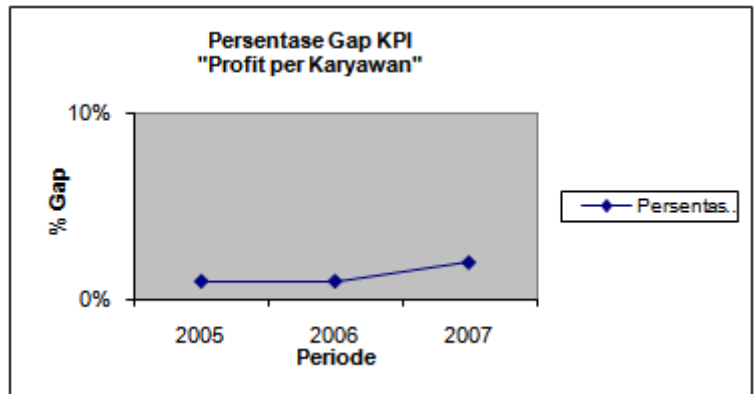


Tindakan	Hasil
Proses apa yang ingin diketahui?	Profit per karyawan Divre 5
Berapa rasio profit per karyawan yang ditargetkan?	1,392134831
Berapa rasio profit karyawan yang tercapai?	1,378213483
Persentase gap target dengan pencapaian	1%

Tabel.4.34 Persentase *gap* KPI Profit per Karyawan tahun 2005

Tindakan	Hasil
Proses apa yang ingin diketahui?	Profit per karyawan Divre 5
Berapa rasio profit per karyawan yang ditargetkan?	1,160411298
Berapa rasio profit karyawan yang tercapai?	1,148807185
Persentase gap target dengan pencapaian	1%

Seluruh hasil perhitungan persentase *gap* direkap dalam grafik berikut ini.



Mean: 1% St.Deviasi: 1%

Gambar 4.15 Grafik persentase *gap* untuk KPI Profit per Karyawan

#### 4.5.2.8. KPI Persentase Karyawan yang mengisi *content* KAMPIUN

Berikut ini adalah perhitungan persentase *gap* dari KPI Persentase Karyawan yang mengisi *content* KAMPIUN selama periode tahun 2005 hingga tahun 2007.

Tabel.4.35 Persentase *gap* KPI Persentase Karyawan yang mengisi *content* KAMPIUN tahun 2007

Tindakan	Hasil
Proses apa yang ingin diketahui?	Persentase karyawan yang mengisi content KAMPIUN
Berapa persentase karyawan Divre 5 yang ditargetkan untuk mengisi content KAMPIUN?	100,00000000
Berapa persentase karyawan Divre 5 yang mengisi content KAMPIUN?	14,98542274
Persentase gap target dengan pencapaian	85%

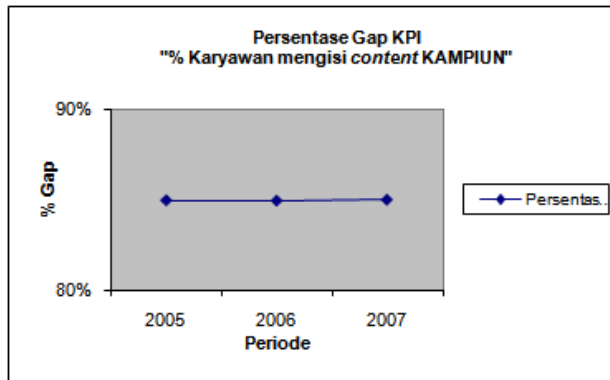
Tabel.4.36 Persentase *gap* KPI Persentase Karyawan yang mengisi *content* KAMPIUN tahun 2006

Tindakan	Hasil
Proses apa yang ingin diketahui?	Persentase karyawan yang mengisi content KAMPIUN
Berapa persentase karyawan Divre 5 yang ditargetkan untuk mengisi content KAMPIUN?	100,00000000
Berapa persentase karyawan Divre 5 yang mengisi content KAMPIUN?	15,03477796
Persentase gap target dengan pencapaian	85%

Tabel.4.37 Persentase *gap* KPI Persentase Karyawan yang mengisi *content* KAMPIUN tahun 2005

Tindakan	Hasil
Proses apa yang ingin diketahui?	Persentase karyawan yang mengisi content KAMPIUN
Berapa persentase karyawan Divre 5 yang ditargetkan untuk mengisi content KAMPIUN?	100,00000000
Berapa persentase karyawan Divre 5 yang mengisi content KAMPIUN?	15,0148662
Persentase gap target dengan pencapaian	85%

Seluruh hasil perhitungan persentase *gap* direkap dalam grafik berikut ini.



Mean: 85%

St. Deviasi: 0%

Gambar 4.16 Grafik persentase *gap* untuk KPI Persentase Karyawan yang mengisi *content* KAMPIUN

#### 4.5.2.9. KPI Persentase Karyawan yang mengakses KAMPIUN

Berikut ini adalah perhitungan persentase *gap* dari KPI Persentase Karyawan yang mengakses KAMPIUN selama periode tahun 2005 hingga tahun 2007.

Tabel.4.38 Persentase *gap* KPI Persentase Karyawan yang mengakses KAMPIUN tahun 2007

Tindakan	Hasil
Proses apa yang ingin diketahui?	Persentase karyawan yang mengakses KAMPIUN
Berapa persentase Karyawan Divre 5 yang ditargetkan mengakses KAMPIUN?	100,00000000
Berapa persentase karyawan Divre 5 yang mengakses KAMPIUN?	66,99708455
Persentase gap target dengan pencapaian	33%

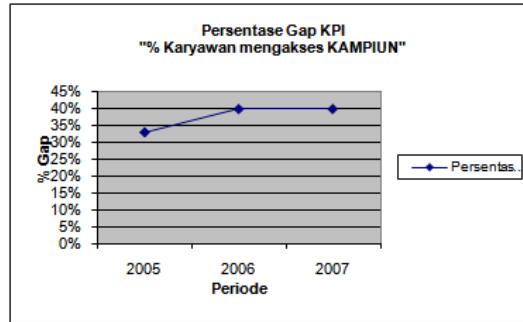
Tabel.4.39 Persentase *gap* KPI Persentase Karyawan yang mengakses KAMPIUN tahun 2006

Tindakan	Hasil
Proses apa yang ingin diketahui?	Persentase karyawan yang mengakses KAMPIUN
Berapa persentase Karyawan Divre 5 yang ditargetkan mengakses KAMPIUN?	100,00000000
Berapa persentase karyawan Divre 5 yang mengakses KAMPIUN?	59,97859818
Persentase gap target dengan pencapaian	40%

Tabel.4.40 Persentase *gap* KPI Persentase Karyawan yang mengakses KAMPIUN tahun 2005

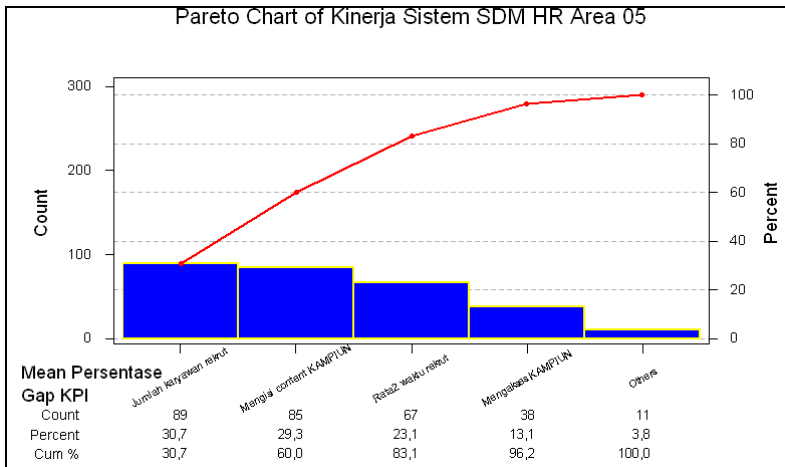
Tindakan	Hasil
Proses apa yang ingin diketahui?	Persentase karyawan yang mengakses KAMPIUN
Berapa persentase Karyawan Divre 5 yang ditargetkan mengakses KAMPIUN?	100,00000000
Berapa persentase karyawan Divre 5 yang mengakses KAMPIUN?	59,96035679
Persentase gap target dengan pencapaian	40%

Seluruh hasil perhitungan persentase *gap* direkap dalam grafik berikut ini.



Mean: 38% St. Deviasi: 4%

Gambar 4.17 Grafik persentase *gap* untuk KPI Persentase Karyawan yang mengakses KAMPIUN



Gambar 4.18 Pareto Chart dari Persentase *gap* KPI

*Pareto Chart* yang diperoleh dari nilai *mean* persentase *gap* KPI digunakan untuk memilih KPI yang kritis. Seharusnya jika ingin mendapatkan dampak perbaikan sebanyak minimal 80%, 3 KPI yaitu Jumlah karyawan yang direkrut, Jumlah Karyawan yang mengisi *content* KAMPIUN dan Rata-rata waktu melakukan proses rekrutmen adalah KPI yang harus diperbaiki.

Namun karena keterbatasan waktu penelitian, hanya dipilih satu KPI yang paling kritis. Dari *pareto chart* diatas diperoleh bahwa KPI Jumlah karyawan yang direkrut dari program rekrutmen merupakan KPI dengan nilai *mean* dari persentase *gap* yang paling besar dan standar deviasi 3%. Seharusnya KPI kritis yang akan digunakan untuk tahap selanjutnya adalah KPI jumlah karyawan yang direkrut, namun karena menurut pihak *Human Resource Specialist* relevansi dari KPI ini dengan fungsi kontrol dari HR Area 05 sangat kecil sehingga KPI ini tidak jadi ditetapkan sebagai KPI kritis. Program rekrutmen untuk karyawan HR Area 05, proses seleksinya memang dilakukan oleh mereka sendiri. Tetapi setelah itu hasil dari proses seleksi langsung dikirimkan ke *HR Centre*, dan selanjutnya pihak ini yang berperan sebagai pengambil keputusan mengenai berapa jumlah peserta seleksi yang direkrut sebagai karyawan di HR Area. Fenomena ini menyebabkan adanya *gap* antara target jumlah karyawan yang direkrut dengan realisasinya yang biasanya berjumlah lebih sedikit (pada tahun 2007 ditargetkan sebanyak 62 orang, realisasinya hanya merekrut 9 orang). Berdasarkan dari penjelasan mengenai proses penetapan jumlah karyawan yang direkrut terlihat jelas bahwa yang memegang kontrol terhadap faktor ini adalah pihak *HR Centre*, sehingga dikhawatirkan jika KPI ini ditetapkan sebagai KPI kritis hasil dari usulan tindakan perbaikan KPI akan menjadi tidak relevan juga untuk dilakukan oleh HR Area 05.

Untuk menggantikan KPI Jumlah Karyawan yang direkrut, maka KPI Jumlah Karyawan yang mengisi *content* KAMPIUN (standar deviasi 0%) ditetapkan sebagai KPI kritis karena merupakan KPI dengan nilai *mean* dari persentase *gap* yang paling besar pada *pareto chart* setelah KPI jumlah karyawan yang direkrut pada program rekrutmen. KPI ini dapat ditetapkan sebagai KPI kritis karena jumlah karyawan yang mengisi *content* KAMPIUN masih relevan dengan pihak HR Area 05.

## **BAB 5**

### **ANALISA EVALUASI DAN PERBAIKAN**

Bab ini membahas hasil pengolahan data yang dilakukan untuk dianalisa dan menguraikan secara detail dan sistematis dari hasil pencapaian pengolahan data yang dilakukan.

#### **5.1. Analyze**

Dalam tahap ini dilakukan analisa hasil rancangan Sistem Pengukuran Kinerja dan hasil pencapaian kinerja dari Sistem SDM HR Area 05 serta identifikasi *root cause* dari terjadinya KPI Kritis sehingga dapat diketahui *root cause* yang memiliki resiko tertinggi dan membutuhkan prioritas untuk dijadikan dasar penentuan program perbaikan KPI Kritis.

##### **5.1.1. Analisa Rancangan Sistem Pengukuran Kinerja**

Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) eksisting yang ada di PT. TELKOM berupa pencapaian target dari setiap indikator kinerja di Kontrak Manajemen (KM). Setiap indikator kinerja yang ada dalam KM, dikelompokkan dalam 4 perspektif dari *Balanced Scorecard* yaitu *Financial*, *Customer*, *Internal Business Process* dan *Learning and Growth*. Periode pengukuran nilai indikator kinerja dari KM dilakukan setiap tiga bulan/triwulan, sehingga dalam periode satu tahun terdapat 4 Triwulan. Periode *review* kinerja dari KM dilakukan setiap 1 tahun.

Hasil rancangan SPK berbasis *HR Scorecard* mempunyai periode frekuensi pengukuran yang sama seperti KM, yaitu setiap triwulan. Periode pengukuran tidak diubah karena periode eksisting sudah baik, karena setiap triwulan dapat dibebankan target yang merupakan alokasi target kumulatif selama 1 tahun. Melalui penetapan target setiap triwulan, maka kinerja dari HR Area 05 dapat lebih mudah tercapai secara bertahap. Periode *review* yaitu setiap 1 tahun juga sama seperti

periode pada SPK eksisting. Tentu saja, setiap triwulan dan satu tahun dilakukan evaluasi pencapaian target untuk menentukan langkah koreksi yang perlu dilakukan. Khusus untuk penelitian ini, pengukuran kinerja dilakukan hanya dalam periode 1 tahun saja karena adanya keterbatasan waktu penelitian.

Pengukuran indikator kinerja dari KM dilakukan dengan menghitung nilai prestasi dari setiap indikator. Nilai prestasi didapatkan dari hasil perkalian dari nilai pencapaian dengan nilai bobot indikator. Bobot setiap indikator berbeda-beda dan semakin besar bobot menggambarkan besarnya kontribusi indikator tersebut terhadap kinerja keseluruhan dari pihak yang diukur kinerjanya. Nilai pencapaian dihasilkan dari perbandingan antara nilai realisasi dengan nilai target indikator kinerja.

SPK berbasis *HR Scorecard* ini menggunakan metode pengukuran kinerja *scoring system* untuk mengukur skor KPI. Setiap KPI mempunyai metode *scoring* yang berbeda-beda yang terdiri atas kategori *higher is better*, *higher is worse*, *must be zero* dan *must be one*. Selain skor KPI, juga dibutuhkan nilai bobot dari setiap KPI dan perspektif untuk mengetahui tingkat kontribusi dari masing-masing. Nilai bobot didapatkan dari hasil pembobotan dengan menggunakan konsep *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Setelah itu barulah nilai skor dan bobot dari setiap KPI dikalikan untuk mendapatkan Skor terbobot KPI, perspektif dan kinerja Sistem SDM HR Area 05. Setiap skor terbobot dari masing-masing KPI, perspektif, dan kinerja Sistem SDM dikategorikan berdasarkan *traffic light system*. Terdapat dua jenis *range* dari *traffic light system* yaitu untuk KPI yang pencapaian maksimumnya 100% dan KPI yang pencapaian maksimumnya lebih dari 100%. *Range* dari *traffic light system* ditentukan berdasarkan ketetapan nilai prestasi di TELKOM dan hasil diskusi dengan *HR Specialist*. Berdasarkan metode pengukuran yang telah dijelaskan, cara pengukuran dari SPK yang baru ini diharapkan dapat lebih detail dalam mengukur kinerja Sistem SDM dibanding SPK sebelumnya.



Pada SPK berbasis *HR Scorecard* dilengkapi dengan spesifikasi setiap KPI yang bertujuan untuk memberikan informasi secara mendetail agar pihak-pihak yang terkait dengan KPI tersebut dapat mengetahui jelas apa dan bagaimana memenuhi KPI tersebut. Selain itu, dalam penelitian ini hasil pengukuran kinerja dari SPK berbasis *HR Scorecard* diperbaiki dengan program perbaikan yang dirumuskan dari konsep *six sigma*. Tujuan dari penerapan konsep *six sigma* untuk mendapatkan tindakan koreksi yang tepat dan efektif dalam memberikan peningkatan kualitas kinerja dari Sistem SDM HR Area 05.

DIVRE 05 dan HR Area 05 mempunyai KM yang berbeda. DIVRE 05 mempunyai KM yang dikhususkan untuk lingkup DIVRE 05 saja. Sedangkan kinerja dari HR Area 05 merupakan hasil kumulatif dari kinerja *HR Centre* dalam KM untuk *HR Centre*, atau dengan kata lain belum ada KM khusus untuk lingkup HR Area. Indikator kinerja yang diukur dari KM berfokus pada kinerja dari masing-masing pihak yang terkait, seperti pada KM DIVRE 05 yang hanya mengukur kinerja dari DIVRE 05 saja. Pada subbab 4.3.1 telah dibahas bahwa HR Area 05 bertugas untuk mengelola karyawan DIVRE 05 agar dapat mencapai tujuan strategis DIVRE 05 yang ditetapkan. Pernyataan ini menunjukkan bahwa kinerja DIVRE 05 dan HR Area 05 memiliki sinergi yang saling mendukung. Namun SPK yang ada masih belum dapat mendukung secara optimal keselarasan dari kinerja dua pihak tersebut. SPK berbasis *HR Scorecard* pada penelitian ini dapat mengakomodir kekurangan dari KM tersebut. Pada SPK baru indikator kinerja dihasilkan dari strategi yang dijalankan di lingkup HR Area 05, dimana setiap strategi tersebut ditentukan berdasarkan kebutuhan DIVRE 05 dan strategi bidang SDM dari TELKOM. Dengan kata lain SPK ini dapat mengukur secara langsung dan spesifik keberhasilan kinerja Sistem SDM HR Area 05 untuk mengelola SDM DIVRE 05, sehingga SDM DIVRE 05 dapat menjalankan peran strategisnya dalam mencapai tujuan strategis dari DIVRE 05. Misi Direktorat HCGA tentang

menjadikan SDM sebagai *strategic partner* dari perusahaan dalam lingkup DIVRE 05, juga dapat diwujudkan melalui pengukuran kinerja dengan SPK ini.

KPI yang digunakan dalam SPK baru ini mengukur beberapa parameter yang belum didefinisikan sebelumnya. Salah satu KPI yang belum pernah didefinisikan sebelumnya di Perusahaan adalah *Human Capital Value Added*. KPI ini digunakan untuk mengukur pencapaian dari tujuan strategis perwujudan peran SDM sebagai *strategic partner* perusahaan. Jika dibandingkan dengan SPK eksisting, SPK baru mempunyai indikator kinerja yang lebih spesifik dan akurat dalam mengukur kinerja Sistem SDM HR Area 05.

Perbandingan dari SPK eksisting dan SPK hasil rancangan berbasis *HR Scorecard* yang telah disampaikan diatas, dapat dirangkum dalam tabel 5.1.

Tabel 5.1 Perbandingan SPK

Faktor Pembeda	SPK Eksisting/ KM	SPK HR Scorecard
Fokus Pengukuran	- KM DIVRE 05 : kinerja DIVRE 05 -KM HR Centre : kinerja HR Centre termasuk HR Area 5	Kinerja HR Area 05 berdasarkan kebutuhan pengelolaan SDM DIVRE 05 untuk dukung pencapaian tujuan DIVRE 05
Frekuensi Pengukuran	per 3 bulan/ triwulan dan satu tahun	per 3 bulan/ triwulan dan satu tahun
Metode Perhitungan KPI	-nilai bobot : - -nilai pencapaian : perbandingan nilai target dan realisasi -nilai prestasi : -	-nilai bobot: AHP -nilai pencapaian: <i>Scoring system</i> -nilai prestasi: <i>Traffic Light System</i>
Fitur-fitur lain	-	- Implementasi <i>Six Sigma</i> untuk perumusan program perbaikan kinerja Sistem SDM HR Area 05 - Spesifikasi KPI -KPI lebih akurat dan spesifik dalam mengukur kinerja Sistem SDM HR Area 05
Kesimpulan	Belum mengukur secara sinergis kinerja dari HR Area 05 dan DIVRE 05	-Terdapat penyelarasan peran SDM dengan Strategi HR Area 05 - Dapat mendukung pengelolaan SDM DIVRE 05 yang tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan -Mendukung pencapaian misi Direktorat HCGA

Sistem pengukuran kinerja dari Sistem SDM HR Area 05 terdiri atas 38 KPI yang dikelompokkan berdasarkan empat perspektif yaitu *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Setiap KPI dihasilkan untuk mengukur pencapaian dari tujuan strategis dari masing-masing strategi yang diterapkan di HR Area 05. Seluruh tujuan strategis digambarkan hubungan sebab akibat-nya dalam *strategy map*. Peta ini dapat digunakan sebagai *blueprint* dari strategi di lingkup HR Area 05. Dengan kata lain, diharapkan karyawan dapat lebih memahami kontribusinya dalam pencapaian tujuan strategis utama perusahaan.

### 5.1.2. Analisa Hasil Pencapaian Kinerja

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja Sistem SDM HR Area 05 yang dilakukan dengan menggunakan rancangan sistem pengukuran kinerja berbasis *HR Scorecard* (hasil lengkap dari perhitungan kinerja dapat dilihat pada subbab 4.4.2), berikut ini adalah pembahasan dari masing-masing pencapaian kinerja untuk tiap lingkup :

#### a. Pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI)

Hasil pencapaian KPI dikategorikan dalam warna hijau, kuning dan merah. Dari keseluruhan 38 KPI, didapatkan sebanyak 26 KPI yang berwarna hijau, 3 KPI yang berwarna kuning, dan 9 KPI berwarna merah. Berikut ini hasil pencapaian KPI tertinggi dan terendah untuk setiap kategori warna.

- Kategori Hijau :

KPI berwarna hijau terdiri atas 2 kelompok sesuai dengan jenis *traffic light system* yang digunakan untuk mengkategorikan nilai pencapaian KPI, berikut ini:

Tabel 5.2 KPI berkategori hijau untuk *traffic light system A*

	KPI	Skor
Tertinggi	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tindak lanjut ESI sesuai kewenangan</li> <li>✓ <i>Competency requirement</i> yang dievaluasi per periode</li> <li>✓ Persentase jumlah jabatan yang telah memiliki <i>succession planning</i> yang jelas</li> <li>✓ Persentase jumlah <i>job profiling</i> yang sudah selesai</li> <li>✓ Persentase jumlah jabatan yang sesuai</li> <li>✓ Jumlah DJM dievaluasi sesuai target</li> <li>✓ <i>Compliance</i> antara pengelolaan tenaga <i>outsourcing</i> dengan aturan ketenagakerjaan</li> <li>✓ Persentase Karyawan yang memahami aplikasi administrasi berbasis <i>information technology</i></li> <li>✓ Jumlah DJM yang diperbaiki berdasarkan SOA dan TQMS</li> <li>✓ <i>Compliance</i> HR Area 05 dengan DIVRE 05</li> </ul>	100
Terendah	Rasio efektifitas Program HR Area 05	90,9090

Tabel 5.3 KPI berkategori hijau untuk *traffic light system B*

	KPI	Skor
Tertinggi	<i>Response time</i> terhadap keluhan Karyawan	400
Terendah	Rasio jumlah Karyawan dengan <i>competency index</i> K1 s/d K3	103,1464

- Kategori Kuning :

KPI berwarna kuning hanya terdiri atas KPI yang dikategorikan berdasarkan *traffic light system B*, karena tidak terdapat KPI yang dikategorikan dengan *traffic light system A* yang berwarna kuning. Berikut ini KPI yang berwarna kuning :

Tabel 5.4 KPI berkategori kuning untuk *traffic light system B*

	KPI	Skor
Tertinggi	✓ Produktivitas karyawan ✓ Profit per karyawan	98
Terendah	<i>Human Capital Value Added</i>	96,5724

- Kategori Merah :

Seperti KPI berkategori kuning, KPI berkategori merah juga tidak terdapat KPI yang dikategorikan dengan *traffic light system A*. Berikut ini adalah KPI berwarna merah yang mempunyai nilai tertinggi dan terendah :

Tabel 5.5 KPI berkategori merah untuk *traffic light system B*

	KPI	Skor
Tertinggi	Persentase pertumbuhan <i>revenue</i> perusahaan	89,8989
Terendah	Frekuensi keluhan karyawan	0

b. Pencapaian Perspektif *HR Scorecard*

Hasil pencapaian setiap perspektif dihasilkan dari perkalian nilai bobot perspektif dengan nilai pencapaian kumulatif dari nilai seluruh *strategic objective* yang tercakup dalam perspektif yang terkait. Nilai pencapaian *strategic objective* didapatkan dari hasil perkalian nilai bobot setiap *strategic objective* dengan nilai kumulatif KPI yang termasuk dalam *strategic objective* yang terkait. Berikut ini rekap hasil nilai pencapaian setiap perspektif *HR Scorecard* :

Tabel 5.6 Hasil nilai kinerja Perspektif *HR Scorecard*

Perspektif	Skor	Kategori Warna
<i>Financial</i>	93,0972	Merah
<i>Customer</i>	110,2747	Hijau
<i>Internal Business Process</i>	98,3814	Kuning
<i>Learning and Growth</i>	103,1462	Hijau

Berdasarkan dari tabel diatas, pencapaian pada perspektif *Financial* berwarna merah dengan skor 93,0972. Penyebab pencapaian dari perspektif ini rendah disebabkan karena dari keseluruhan 4 *strategic objective* dalam perspektif ini terdapat 2 *strategic objective* yang berwarna merah, 1 *strategic objective* berwarna kuning, dan 1 *strategic objective* berwarna hijau. Adanya dominasi pencapaian *strategic objective* yang berwarna merah dan kuning menyebabkan nilai kumulatif/ skor dari perspektif ini juga menjadi kecil. KPI pada perspektif *financial* yang mempunyai nilai pencapaian terendah adalah KPI Rasio *Wallet share* produk TELKOM, dimana nilai pencapaiannya hingga 73,5.

Pada perspektif *customer* didapatkan nilai pencapaian kinerja sebesar 110,2747 (kategori hijau). *Strategic objective* dalam perspektif ini yang memberikan kontribusi terbesar terhadap nilai kumulatif perspektif adalah *strategic objective* Meningkatkan *Employee Satisfaction* dari SDM DIVRE 05 dengan KPI *Response Time* terhadap keluhan karyawan (nilai pencapaian sebesar 400).

Perspektif *Internal Business Process* mempunyai nilai pencapaian kinerja sebesar 98,3814 (kategori kuning). Pencapaian ini dipengaruhi oleh *strategic objective* Pemenuhan kebutuhan SDM disesuaikan dengan pengelolaan bisnis perusahaan yang mempunyai KPI terendah yaitu Jumlah karyawan yang direkrut dari program rekrutmen (skor 14,516-kategori merah). Selain dipengaruhi pencapaian yang rendah, perspektif ini juga dipengaruhi oleh *strategic objective* Manajemen administrasi berbasis IT dengan KPI tertinggi dalam perspektif ini yaitu jumlah implementasi aplikasi administrasi berbasis IT 200 ( skor 200-kategori hijau).

Pada perspektif *Learning and Growth* nilai pencapaian 99,2482 (kategori kuning). Pencapaian ini dipengaruhi oleh *strategic objective* Pengembangan *sustainable competitive advantage* dari SDM secara keseluruhan dan merata melalui *knowledge management* dengan KPI Persentase jumlah

karyawan yang mengisi *content* KAMPIUN yang mempunyai skor 14,9854 (kategori merah). Selain dipengaruhi pencapaian yang rendah, perspektif ini juga dipengaruhi oleh *strategic objective* membentuk SDM dengan kompetensi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan bisnis perusahaan dengan KPI Jumlah *training* terlaksana sesuai dengan *training plan* yang mempunyai skor 117,6470 (kategori hijau).

Dari keseluruhan perspektif, perspektif *Financial* merupakan perspektif dengan nilai pencapaian paling rendah yang berarti pihak perusahaan harus memperhatikan indikator kinerja yang berada dalam perspektif ini untuk lebih ditingkatkan lagi performanya agar kinerja Sistem SDM HR Area 05 secara keseluruhan dapat meningkat juga.

c. Pencapaian Kinerja Sistem SDM HR Area 05

Hasil perhitungan kinerja yang telah dilakukan pada subbab 4.4.2, menunjukkan nilai pencapaian kinerja Sistem SDM HR Area 05 pada periode tahun 2007 sebesar 97,2869 (kategori kuning). Pencapaian ini dipengaruhi oleh perspektif *financial* yang mempunyai skor sebesar 93,0972 (kategori merah) serta perspektif *customer* dengan skor 110,2747 (kategori hijau). Nilai pencapaian kinerja dari Sistem SDM HR Area 05 hampir mencapai target pertumbuhan nilai prestasi dari PT.TELKOM (sesuai KD no.66/2006) sebesar >103%. Berdasarkan dari hasil tersebut pihak HR Area 05 masih harus memperhatikan dan meningkatkan kualitas dari indikator-indikator kinerja Sistem SDM HR Area 05, terutama pada indikator yang pencapaiannya masih dibawah target (KPI dengan kategori merah dan kuning). Melalui usaha peningkatan tersebut diharapkan tujuan memberikan prestasi yang signifikan dapat tercapai. Selain itu pengelolaan SDM DIVRE 05 untuk mencapai SDM yang dapat mendukung DIVRE 05 dalam pengelolaan bisnisnya.

### 5.1.3. Competitive Sustainable Growth Perusahaan

Salah satu *strategic objective* dari kinerja Sistem SDM HR Area 05 adalah pencapaian *competitive sustainable growth* dari perusahaan/ DIVRE 05. KPI yang digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan strategis tersebut adalah persentase pertumbuhan *revenue* DIVRE 05. KPI tersebut dapat memberikan informasi tentang kemampuan bersaing yang *sustain* dari aspek internal khususnya pada lingkup DIVRE 05 saja. Parameter ini dapat didukung dengan informasi kemampuan *competitive sustainable growth* TELKOM secara keseluruhan dari aspek eksternal berupa rasio *revenue* perusahaan dengan kompetitor (rasio *competitiveness*) serta keseluruhan *provider* telekomunikasi di Indonesia (rasio *sustainability*). Kedua informasi tambahan ini dapat melengkapi analisa kekuatan bersaing TELKOM dari aspek internal dan eksternal perusahaan secara lebih menyeluruh. Berikut ini adalah formulasi perhitungan kedua rasio tersebut :

- Rasio Peningkatan *Competitiveness* TELKOM

dihitung dengan formulasi berikut :

$$\text{Rasio } \textit{Competitiveness} = \frac{\% \text{ revenue growth telkom}}{\text{average of \% revenue growth com}} \dots (5.1)$$

- Rasio *Sustainability* TELKOM

dihitung dengan formulasi berikut :

$$\text{Rasio } \textit{Sustainability} = \frac{\% \text{ revenue growth telkom}}{\text{average of \% revenue growth all Indonesian telecommunication provider}} \dots (5.2)$$

Asumsi yang digunakan untuk perhitungan kedua rasio ini :

- Besar *revenue* didapatkan berdasarkan *annual report (financial)* dari masing-masing perusahaan yang diamati untuk periode tahun 2007 dan 2006.
- Provider kompetitor yang dilibatkan dalam penelitian ini terbatas pada PT. Indosat, PT. Excelcomindo Pratama (XL), dan Bakrie Telecom (Esia). Alasan pemilihan ketiga perusahaan ini, karena pihak *HR Specialist* menganggap



perusahaan-perusahaan tersebut merupakan kompetitor yang paling berpengaruh dalam persaingan pasar di Indonesia.

Adapun hasil perhitungan kedua rasio ini adalah sebagai berikut :

Tabel 5.7 *Revenue Growth* dari TELKOM & Kompetitor

Perusahaan	Periode	Revenue	Revenue Growth	Persentase Share Revenue
PT. TELKOM	2006	Rp51.294.008.000.000	15,88%	72,33%
	2007	Rp59.440.011.000.000		69,14%
PT. INDOSAT	2006	Rp12.239.407.000.000	34,72%	17,26%
	2007	Rp16.488.495.000.000		19,18%
PT. EXCELCOMINDO	2006	Rp6.466.056.941.000	29,36%	9,12%
	2007	Rp8.364.710.680.000		9,73%
BAKRIE TELECOM	2006	Rp919.883.474.332	81,77%	1,30%
	2007	Rp1.672.032.083.761		1,95%
Provider Telekomunikasi Indonesia	2006	Rp70.919.355.415.332	40,43%	<i>Average Revenue Growth</i>
	2007	Rp85.965.248.763.761		

Tabel 5.8 Rasio *Sustainability* dan *Competitiveness* dari TELKOM

<b>Rasio <i>Sustainability</i> PT. TELKOM</b>		<b>39,28%</b>
<b>Rasio <i>Competitiveness</i> PT. TELKOM dibandingkan dengan :</b>		
<b>a</b>	<b>Indosat</b>	<b>45,74%</b>
<b>b</b>	<b>XL</b>	<b>54,08%</b>
<b>c</b>	<b>Bakrie</b>	<b>19,42%</b>
<b>Rata2</b>		<b>39,75%</b>

Berdasarkan dari hasil perhitungan rasio *competitiveness* dari TELKOM, kompetitor yang memiliki kemampuan bersaing terkuat adalah Bakrie Telecom (rasio *competitiveness* sebesar 19,42%). Pencapaian disebabkan besar peningkatan *revenue* yang didapatkan oleh Bakrie sangat besar yaitu Rp. 752.148.609.429. Rata-rata kemampuan bersaing TELKOM berdasarkan rasio *competitiveness* sebesar 39,75% menunjukkan bahwa TELKOM harus lebih giat lagi dalam meningkatkan *revenue*-nya. Begitu pula dengan rasio

*sustainability* sebesar 39,28%, TELKOM masih harus berusaha lagi untuk dapat menciptakan perusahaan *provider* telekomunikasi yang *sustain* / mampu bertahan dalam persaingan. Namun dari besar *revenue* yang dihasilkan, TELKOM masih menduduki peringkat teratas dengan persentase *share revenue* sebesar 72,33% (tahun 2006) dan 69,14% (tahun 2007). Fenomena ini disebabkan karena TELKOM merupakan perusahaan perintis dalam bidang telekomunikasi, sehingga fase yang dimasuki oleh TELKOM sekarang adalah fase *mature*. Tentu saja kompetitor yang masih tergolong lebih baru dan akhir-akhir ini banyak bermunculan belum dapat mengejar ketertinggalan *revenue* yang dicapai TELKOM. Tetapi hasil perhitungan rasio *competitiveness* dan *sustainability* ini, dapat digunakan oleh TELKOM sebagai informasi untuk terus menyusun strategi baru agar dapat memenangkan persaingan secara kontinyu. Sedangkan hasil kedua rasio ini juga dapat memberikan informasi bahwa DIVRE 05 sudah berhasil dalam mendukung TELKOM untuk meningkatkan *competitiveness sustainable growth*-nya melalui pertumbuhan *revenue* dari DIVRE 05 sendiri yang diiringi dengan pertumbuhan *revenue* dari TELKOM sendiri (peningkatan *revenue* DIVRE 05 sebesar Rp.366.000.000.000 dan peningkatan *revenue* TELKOM sebesar Rp.8.146.003.000.000).

#### **5.1.4.Usulan KPI Baru**

Selain indikator kinerja yang telah ditentukan dalam pengukuran kinerja sistem SDM dari HR Area 05, ada satu KPI yang dianjurkan untuk ditambahkan yaitu Persentase identifikasi kompetensi yang diselesaikan. KPI ini berkaitan erat dengan *strategic objective Optimalisasi pengembangan Unit Bisnis Perusahaan* khususnya pada program Reposisi personil *Operational & Maintenance, sales* dan distribusi sehingga rencana pola migrasi pegawai sesuai program *HR Centre* dapat terselesaikan. Fungsi dari KPI ini adalah mengukur seberapa jauh

penyelesaian pola migrasi pegawai yang terdiri atas tiga tahap : (a) identifikasi kompetensi, (b) Identifikasi biaya dan orang, dan (c) Pelaksanaan. KPI ini dapat mengukur penyelesaian tahap pertama dari pelaksanaan pola migrasi yaitu Identifikasi Kompetensi. Pada awalnya KPI ini dimasukkan sebagai salah satu indikator dari pengukuran kinerja Sistem SDM pada penelitian ini. Namun karena data tersebut baru terselesaikan pada periode tahun 2008, maka KPI ini batal dijadikan sebagai KPI dalam pengukuran kinerja. KPI ini dapat dihitung dengan formulasi berikut :

$$\text{Persentase identifikasi kompetensi yang diselesaikan} = \frac{\text{jumlah identifikasi kompetensi yang diselesaikan}}{\text{target jumlah identifikasi kompetensi}} \times 100 \% \dots\dots\dots (5.3)$$

Diharapkan dengan adanya pengukuran KPI ini tujuan strategis Optimalisasi pengembangan Unit Bisnis Perusahaan yaitu DIVRE 05 dapat lebih cepat tercapai.

### 5.1.5. Analisa *Root Cause* KPI Kritis

Setelah mengetahui variabel kritis yang memberikan pengaruh terbesar terhadap kinerja dari sistem SDM di HR Area 05 adalah Jumlah Karyawan yang mengisi *content* KAMPIUN, maka selanjutnya dilakukan analisa terhadap terjadinya KPI kritis pada sistem SDM di HR Area 05 dengan menggunakan *Root Cause Analysis* (RCA). Melalui RCA dapat diketahui akar penyebab dari terjadinya KPI kritis, sehingga dapat ditentukan tindakan perbaikan yang langsung memperbaiki akar dari permasalahan. Berdasarkan pada hasil *brainstorming* dengan *Human Resource Specialist* HR Area 05, diperoleh beberapa penyebabnya yang dapat dilihat pada tabel 5.9. Berdasarkan tabel 5.8 dijelaskan bahwa kurangnya Jumlah Karyawan yang mengisi *content* KAMPIUN diindikasikan karena adanya permasalahan dari pihak perusahaan dan karyawan. Permasalahan dari pihak

karyawan disebabkan oleh kurangnya tingkat *awareness* dari karyawan mengenai manfaat KAMPIUN sebagai media *sharing knowledge* antar karyawan. Permasalahan ini dapat terjadi karena kurangnya sosialisasi KAMPIUN ke karyawan khususnya mengenai manfaatnya. Selain itu, kurangnya *awareness* karyawan disebabkan juga karena KAMPIUN belum menjadi bagian dari

Tabel 5.9 *Root Cause Analysis* KPI Kritis

Variable	Why 1	Why 2	Why 3	Why 4
Jumlah Karyawan yang mengisi content KAMPIUN	Permasalahan dari pihak Karyawan	<i>Awareness</i> dari Karyawan DIVER 5 masih kurang	Karyawan belum mengetahui manfaat dari KAMPIUN	Kurangnya sosialisasi KAMPIUN
			KAMPIUN belum menjadi bagian dari kebutuhan Karyawan dalam meningkatkan kinerja	Belum adanya pemanfaatan KAMPIUN sebagai bagian kebutuhan kerja yang wajib untuk Karyawan
		<i>Skill</i> Karyawan untuk melakukan <i>sharing knowledge</i> secara tertulis masih kurang	Tingkat pemahaman Karyawan terhadap Teknologi Informasi masih kurang Kapabilitas Karyawan kurang (Umur, tingkat pendidikan)	
	Permasalahan dari pihak Perusahaan	Kurang jelasnya pemanfaatan KAMPIUN untuk peningkatan kinerja Unit maupun individu	Belum adanya ketetapan mengenai hubungan pemanfaatan KAMPIUN untuk membantu meningkatkan kinerja Unit Bisnis ataupun Individu Karyawan	
		Budaya Perusahaan belum mendukung karyawan dalam melakukan <i>sharing knowledge</i>	<i>Role model</i> yang kurang sempurna	
			Faktor <i>legacy</i> perusahaan	

kebutuhan karyawan dalam meningkatkan kinerja. Penyebab ini terjadi karena KAMPIUN belum dijadikan sebagai bagian wajib dari kebutuhan kerja karyawan. Contohnya pada saat implementasi dari nota dinas elektronik, karyawan lebih cepat dalam beradaptasi untuk menggunakannya karena nota dinas merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kebutuhan kerja karyawan. Permasalahan dari karyawan juga disebabkan oleh kurangnya *skill* karyawan untuk melakukan *sharing knowledge* secara tertulis, hal ini terjadi karena kurangnya tingkat pemahaman karyawan terhadap Teknologi Informasi maupun pengaruh umur dan tingkat pendidikan karyawan itu sendiri.

Permasalahan dari perusahaan disebabkan oleh dua penyebab umum yaitu ketidakjelasan pemanfaatan KAMPIUN untuk peningkatan kinerja Unit Bisnis maupun individu karyawan serta Budaya perusahaan yang belum mendukung karyawan dalam melakukan *sharing knowledge*. Penyebab dari adanya ketidakjelasan pemanfaatan KAMPIUN terjadi karena belum adanya ketetapan yang menjelaskan hubungan pemanfaatan KAMPIUN untuk membantu meningkatkan kinerja Unit Bisnis

maupun Karyawan. Jika hubungan ini diperjelas, maka Karyawan akan dapat terpacu untuk berkontribusi dalam KAMPIUN sehingga kinerja individu karyawan tersebut maupun Unit Bisnis yang terkait dapat meningkat juga. Salah satu contoh yang dapat diaplikasikan yaitu adanya keterkaitan jumlah *content* KAMPIUN karyawan yang disetujui untuk dipublikasikan dengan nilai prestasi karyawan dan Unit Bisnis yang terkait.

Penyebab dari budaya perusahaan yang belum mendukung karyawan dalam melakukan *sharing knowledge* ini disebabkan oleh dua hal yaitu :

- *Role model* yang kurang sempurna, yaitu kesalahan dari pemimpin/ atasan dalam memberikan contoh kepada karyawan bawahannya untuk membudayakan kegiatan *sharing knowledge* masih sangat kurang. Fenomena ini menyebabkan karyawan bawahannya sulit untuk menjadikan kegiatan *sharing knowledge* sebagai kegiatan yang rutin dilakukan, sehingga berdampak pada jumlah karyawan yang mengisi *content* KAMPIUN.
- Faktor *legacy* perusahaan sebagai PERUM. Sebelum PT.TELKOM menjadi perusahaan *go public*, perusahaan ini mempunyai struktur organisasi yang *rigid* sehingga yang mungkin melakukan *sharing knowledge* adalah atasan/pimpinan kepada karyawan bawahannya. Padahal belum tentu semua pimpinan/ atasan mempunyai *knowledge* yang lebih dari karyawan bawahannya. Jika terjadi fenomena karyawan bawahan yang mempunyai *knowledge* yang tidak dimiliki oleh pimpinannya, karyawan tersebut pasti merasa sungkan untuk membagikan *knowledge*-nya kepada karyawan lain terutama pada pimpinannya. Fenomena tersebut merupakan faktor *legacy* yang tidak dapat langsung dihilangkan dari perusahaan sehingga berdampak pada jumlah karyawan yang mengisi *content* KAMPIUN.

Hasil analisa akar penyebab kurangnya Jumlah karyawan yang mengisi *content* KAMPIUN dapat dilihat pada lampiran D1.

### 5.1.6. Perhitungan *Risk Priority Number* setiap *Root Cause*

Setiap penyebab terjadinya KPI kritis dianalisa dan diukur risikonya melalui pembentukan *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA). Penyebab-penyebab terjadinya KPI kritis yang diidentifikasi dari RCA digunakan untuk membentuk FMEA berupa *Potential Failure Mode*, *Potential Cause* dan *Current Process Control*. Pada pembentukan FMEA dilakukan perhitungan *Risk Priority Number* (RPN) yang membutuhkan nilai *severity*, *occurance* dan *detection* yang didapatkan dari hasil diskusi dengan pihak perusahaan. *Rating* ketiga elemen FMEA tersebut dapat dilihat pada lampiran E1, sedangkan perhitungan lengkap dari FMEA Jumlah karyawan yang mengisi *content* KAMPIUN dapat dilihat pada lampiran E2. Pada tabel 5.10 dapat dilihat hasil rekap perhitungan FMEA.

Tabel 5.10 Rekap FMEA Jumlah karyawan yang mengisi *content* KAMPIUN

No	Root Cause	RPN
1	Role model yang kurang sempurna	448
2	Faktor <i>legacy</i> perusahaan	448
3	Belum adanya ketetapan mengenai hubungan pemanfaatan KAMPIUN untuk membantu meningkatkan kinerja Unit Bisnis ataupun Individu Karyawan	384
4	Belum adanya pemanfaatan KAMPIUN sebagai bagian kebutuhan kerja yang wajib untuk Karyawan	360
5	Kapabilitas Karyawan kurang (Umur, tingkat pendidikan)	245
6	Kurangnya sosialisasi KAMPIUN	168
7	Tingkat pemahaman Karyawan terhadap Teknologi Informasi masih kurang	147

Hasil perhitungan FMEA diatas menunjukkan peringkat *root cause* berdasarkan nilai RPN yang didapatkannya. *Root cause* dengan RPN tertinggi adalah faktor *role model* yang kurang sempurna serta faktor adanya *legacy* perusahaan dengan nilai RPN sebesar 448. Berdasarkan hasil diskusi dengan *Human Resource Specialist*, ditetapkan empat *root cause* tertinggi yang dijadikan sebagai dasar dalam penentuan alternatif perbaikan KPI kritis. Penetapan ini karena perbaikan salah satu *root cause* dari KPI kritis membutuhkan perbaikan pada *root cause* yang lain, misalnya pada perbaikan *role model* yang kurang sempurna membutuhkan perbaikan pengaruh faktor *legacy* perusahaan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung diadakannya *sharing knowledge* sehingga tidak hanya *leader* yang memberikan perbaikan *role model* tentang budaya *sharing knowledge* pada karyawannya.

## **5.2. Improve**

Pada tahap ini diberikan usulan perbaikan untuk meminimasi terjadinya KPI kritis yaitu Jumlah karyawan yang mengisi *content* KAMPIUN pada HR Area 05 Jawa Timur.

### **5.2.1. Penentuan Program Perbaikan**

Penentuan program perbaikan mengacu pada perhitungan FMEA penyebab terjadinya KPI kritis yang mempunyai nilai RPN tertinggi. Selain itu beberapa faktor yang ingin diperbaiki juga menjadi pertimbangan dalam hal ini.

Beberapa program perbaikan yang bisa diusulkan untuk memperbaiki KPI kritis yaitu :

#### **1. *Sharing Session* karyawan**

Deskripsi kegiatan: Bentuk kegiatan ini berupa forum diskusi terbuka untuk karyawan, dimana dalam kegiatan ini dibahas secara terbuka suatu *knowledge* baru, solusi suatu *issue* terkini hingga pengalaman praktis yang berkaitan

dengan pekerjaan karyawan. Kegiatan ini memberikan kesempatan pada karyawan untuk membagikan *knowledge* yang dimiliki kepada karyawan lain, maupun sebagai pihak yang menyampaikan pendapat/ tanggapan terhadap materi yang disampaikan dengan bebas dan langsung. Materi yang diangkat/ dibahas pada kegiatan ini dikemas secara menarik, sehingga karyawan antusias mengikuti kegiatan yang diadakan 2 minggu sekali ini. Selain itu disediakan *reward* bagi karyawan yang memberikan materi dan peserta yang datang tepat waktu pada saat kegiatan dilangsungkan. Fungsi kontrol dari kegiatan ini ditetapkan berupa *punishment* bagi karyawan yang ditargetkan/ diwajibkan mengikuti kegiatan ini supaya tujuan dari kegiatan ini dapat tercapai.

Tujuan kegiatan: menumbuhkan kebiasaan karyawan melakukan *sharing knowledge* kepada karyawan lainnya. Selain itu tujuan dari kegiatan ini juga untuk menghilangkan perasaan segan dari karyawan yang memiliki kedudukan lebih rendah dalam melakukan *sharing knowledge*.

Tahapan Pelaksanaan : Pembentukan tim koordinator *sharing session* yang terdiri atas maksimal 3 karyawan dari HR Area 05, dibentuk untuk mengkoordinir kegiatan ini. Pelaksanaan kegiatan ini membutuhkan tahapan sebagai berikut :

1. Persiapan materi, narasumber, *arranger*, target peserta dan kebutuhan teknis kegiatan. Pada tahap ini tim koordinator bekerjasama dengan *Expert Team* untuk menyeleksi narasumber yang *qualified* untuk membawakan materi yang relevan dalam kegiatan ini.
2. Publikasi kegiatan & registrasi peserta kegiatan.
3. Pelaksanaan kegiatan.
4. Evaluasi pelaksanaan kegiatan.

Kebutuhan biaya kegiatan : Kebutuhan dari persiapan hingga pelaksanaan kegiatan ini terdiri atas kebutuhan konsumsi saat pelaksanaan serta *reward* yang akan diberikan kepada peserta kegiatan. Biaya yang dibutuhkan



untuk setiap kegiatan sebesar Rp.100.000, dimana frekuensi pelaksanaannya selama 2 minggu sekali sehingga total kegiatan yang dilakukan dalam 1 tahun sebanyak 24 kegiatan dengan total biaya Rp.2.400.000.

2. Sosialisasi manfaat KAMPIUN

Deskripsi kegiatan : kegiatan sosialisasi kepada karyawan melalui media komunikasi yang efektif yang berisi tentang dua hal, yaitu : (a) pemanfaatan *content* KAMPIUN sebagai bahan *best practice* untuk karyawan dan (b) Kualitas dari *content* KAMPIUN yang terpercaya dan *applicable* dalam membantu karyawan menyelesaikan permasalahan pekerjaannya. Kegiatan ini dilakukan dalam jangka waktu 1 tahun dimana setiap 3 bulan diadakan kegiatan sosialisasi ini.

Tujuan kegiatan :

- Meningkatkan kepercayaan karyawan untuk menggunakan *content* KAMPIUN sebagai bahan *best practice* dan runutan pertama yang digunakan dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaannya.
- Memperdalam pemahaman karyawan terhadap manfaat KAMPIUN sehingga dapat menyadari pentingnya penggunaan KAMPIUN sebagai bagian yang tidak terpisahkan dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Tahapan Pelaksanaan kegiatan: Pelaksanaan kegiatan ini membutuhkan dibentuknya tim koordinator kegiatan yang terdiri dari maksimal 4 orang karyawan HR Area 05. Tahapan kegiatan ini adalah sebagai berikut :

1. Survei media komunikasi yang akan digunakan serta survei tingkat pemahaman karyawan terhadap KAMPIUN. Hasil dari kegiatan ini berupa media komunikasi yang digunakan untuk kegiatan sosialisasi dan *content* apa saja yang harus disampaikan/ disosialisasikan kepada karyawan mengenai manfaat penggunaan KAMPIUN dan kualitas dari *content* KAMPIUN, berdasarkan hasil survei yang dilakukan. Setelah itu *content* dan media komunikasi sosialisasi yang

telah ditetapkan, terlebih dahulu dikonsultasikan dengan *expert team*.

2. Mempersiapkan kebutuhan teknis dari sosialisasi. Kebutuhan teknis ini terdiri atas pembuatan media publikasi dengan *content* yang telah ditetapkan hingga media tersebut siap untuk disosialisasikan ke karyawan.
3. Pelaksanaan kegiatan sosialisasi.
4. Evaluasi per 3 bulan dari pelaksanaan kegiatan sosialisasi. Bentuk evaluasi yang dilakukan kepada karyawan yang menjadi sasaran kegiatan ini berupa survei melalui kuisioner mengenai pemahaman karyawan terhadap penggunaan KAMPIUN dan tingkat kepercayaan karyawan terhadap *content* KAMPIUN. Selain itu juga dilakukan evaluasi jumlah karyawan yang mengakses dan mengisi *content* KAMPIUN setelah diadakannya sosialisasi.

Kebutuhan biaya kegiatan: Biaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan ini hanya untuk pengadaan media sosialisasi. Media sosialisasi yang digunakan dapat berupa media fisik (misalnya pertemuan langsung, *banner*/spanduk) maupun non-fisik (misalnya nota dinas elektronik, berita melalui *intranet*). Namun dikarenakan kegiatan ini masih berupa usulan (survei media komunikasi juga belum dilakukan) sehingga diasumsikan media komunikasi yang efektif untuk digunakan adalah berita melalui *intranet*. Biaya yang dibutuhkan adalah desain dan *posting* berita di *intranet* sebesar Rp.1.000.000 untuk 1 tahun.

3. Penetapan Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) untuk *Expert Team* KAMPIUN

Deskripsi kegiatan : Kegiatan ini berupa *project* yang melakukan pembuatan SPK untuk *Expert Team*. *Expert Team* merupakan sekelompok karyawan TELKOM yang *expert* dalam bidang kerjanya dan bertugas untuk menyeleksi *content* KAMPIUN yang masuk dan akan dipublikasikan.

Tujuan kegiatan : Kegiatan ini bertujuan untuk membenahi prosedur fungsi kontrol dari kinerja *expert team* karena selama ini belum ada SPK yang digunakan untuk mengukur kinerja dari tim ini. Jika fungsi kontrol dari kinerja tim ini sudah baik, kualitas *content* KAMPIUN yang dipublikasikan juga akan meningkat sehingga karyawan dapat lebih mempercayai *content* KAMPIUN untuk digunakan dalam menyelesaikan pekerjaannya maupun menambah *knowledge*-nya.

Tahapan Pelaksanaan kegiatan: Kegiatan ini dilakukan melalui tahapan berikut :

1. *Development* SPK *expert team*.
2. Implementasi *pilot project* rancangan SPK *expert team*
3. Evaluasi *pilot project* dan perbaikan SPK *expert team*
4. Implementasi SPK *expert team* secara keseluruhan
5. Evaluasi periodik dari pelaksanaan dan hasil SPK *expert team*.

Kebutuhan biaya kegiatan: pelaksanaan kegiatan ini membutuhkan biaya untuk pelaksanaan *project development* dari SPK baru ini. *Project* yang dilakukan membutuhkan 2 orang karyawan yang berperan sebagai *supervisor* dan *developer* dimana jangka waktu penyelesaian *project* ini selama 2 bulan. Gaji tim ini menggunakan standar per jam kerja yaitu Rp.100.000 per jam, dengan asumsi setiap minggunya melakukan *progress* dari kegiatan ini selama 2 jam, maka total biaya yang dibutuhkan untuk tim ini adalah Rp.800.000.

4. Pembaharuan Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) terintegrasi dengan pemanfaatan KAMPIUN

Deskripsi kegiatan : Kegiatan ini berupa *project* yang memperbarui SPK dari tingkat Unit Bisnis dan karyawan *leader/* pemimpin dikaitkan dengan implementasi *knowledge management system* dari perusahaan. Bentuk pembaharuan SPK berupa penambahan beberapa indikator kinerja yang berkaitan dengan peningkatan penggunaan KAMPIUN.

Tujuan kegiatan : Kegiatan ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Membangun *role model* dari *leader* yang sesuai dan dapat menumbuhkan kebiasaan melakukan *sharing knowledge*.
2. Memperkuat hubungan/ keterkaitan penggunaan KAMPIUN sebagai pendukung kinerja tingkat Unit Bisnis dalam menghasilkan prestasi.

Tahapan Pelaksanaan kegiatan: Kegiatan ini dilaksanakan melalui tahapan berikut :

1. Evaluasi kekurangan SPK eksisting dihubungkan dengan pemanfaatan KAMPIUN.
2. Perancangan SPK yang baru. Pembaharuan SPK untuk tingkat Unit Bisnis dan *leader* difokuskan pada penambahan indikator kinerja sebagai berikut :
  - Tingkat Unit Bisnis : indikator kinerja yang mengukur keterkaitan prestasi kinerja yang dicapai oleh Unit bisnis didukung dengan penggunaan KAMPIUN
  - Tingkat *leader/* pemimpin : indikator kinerja yang mengukur tingkat keteladanan *leader* dalam melakukan *role modeling* mengenai kebiasaan melakukan *sharing knowledge*
3. Implementasi SPK yang baru
4. Evaluasi implementasi SPK yang baru

Kebutuhan biaya kegiatan:

pelaksanaan kegiatan ini membutuhkan biaya untuk pelaksanaan *project* pembaharuan SPK baru. *Project* yang dilakukan membutuhkan 2 orang karyawan yang berperan sebagai *supervisor* dan *developer* dimana jangka waktu penyelesaian *project* ini selama 1 bulan. Gaji tim ini menggunakan standar per jam kerja yaitu Rp.100.000 per jam, dengan asumsi setiap minggunya melakukan *progress* dari kegiatan ini selama 2 jam, maka total biaya yang dibutuhkan untuk tim ini adalah Rp.400.000.

Rincian biaya untuk semua alternatif yang diusulkan adalah sebagai berikut :

Tabel 5.11 Biaya program perbaikan

No	Program	Rincian	Biaya	Total Biaya 1 tahun
1	<i>Sharing session</i> Karyawan	Biaya kegiatan per 2 minggu sekali	Rp100.000	Rp2.400.000
2	Sosialisasi manfaat KAMPIUN	biaya desain dan <i>posting</i> di intranet	Rp1.000.000	Rp1.000.000
3	Penetapan sistem pengukuran kinerja untuk <i>Expert Team</i>	gaji karyawan <i>developer</i> spk <i>expert team</i> ( 2 orang x Rp.100.000 x 2 bulan x 2 jam kerja)	Rp800.000	Rp800.000
4	Pembaharuan sistem pengukuran kinerja terintegrasi dengan pemanfaatan KAMPIUN	gaji karyawan untuk <i>improve</i> spk lama ( 2 orang x Rp.100.000 x 1 bulan x 2 jam kerja)	Rp400.000	Rp400.000

### 5.2.2. Penentuan Kombinasi Alternatif Perbaikan

Berdasarkan beberapa alternatif perbaikan dalam tahap sebelumnya dapat disusun kombinasi dari beberapa alternatif yang dapat menghasilkan *revenue* yang maksimum dengan biaya minimum. Kombinasi alternatif yang mungkin beserta biayanya dapat dilihat pada Tabel 5.12. Perhitungan lengkap dari setiap kombinasi alternatif dapat dilihat pada lampiran F1.

Tabel 5.12 Kombinasi Alternatif Perbaikan & biaya

Nama	Kombinasi program	Biaya
A1	1	Rp182.400.000
A2	2	Rp181.000.000
A3	3	Rp180.800.000
A4	4	Rp180.400.000
KA1	1 , 2	Rp183.400.000
KA2	1 , 3	Rp183.200.000
KA3	1 , 4	Rp182.800.000
KA4	2 , 3	Rp181.800.000
KA5	2 , 4	Rp181.400.000
KA6	3 , 4	Rp181.200.000
KA7	1 , 2 , 3	Rp184.200.000
KA8	1 , 3 , 4	Rp183.600.000
KA9	2 , 3 , 4	Rp182.200.000
KA10	1 , 2 , 4	Rp183.800.000

### 5.2.3. Perhitungan Performansi Terbobot tiap Kombinasi Alternatif

Dari kombinasi alternatif yang telah ditentukan pada tahap sebelumnya, kemudian dilakukan perhitungan untuk menentukan *performance* yang diharapkan. Perhitungan *performance* untuk masing-masing kombinasi dilakukan dengan *brainstorming* dengan *Human Resource Specialist* dari HR Area 05. Skala penilaian yang diberikan untuk menilai masing-masing kombinasi alternatif perbaikan yaitu 1-10. Kemudian dari hasil penilaian yang diperoleh lalu dilakukan pengalinya dengan bobot penilaiannya. Bobot yang digunakan untuk menilai setiap alternatif didasarkan pada 6 atribut tujuan strategis implementasi KAMPIUN. Seluruh perhitungan nilai performansi dan performansi terbobot dapat dilihat pada lampiran F2. Berikut ini adalah hasil yang diperoleh dari perhitungan performansi terbobot dari masing-masing alternatif.

Tabel 5.13 Performansi alternatif perbaikan terbobot

Alternatif	Existing	A1	A2	A3	A4	KA1	KA2	KA3	KA4	KA5	KA6	KA7	KA8	KA9	KA10
Nilai performansi terbobot	3,3	6,5	3,3	4,9	7,6	6,5	6,7	7,7	5,1	7,7	8	7,3	8,4	8,1	8

### 5.2.4. Perhitungan *value* tiap Kombinasi Alternatif

Dalam tahap sebelumnya didapatkan nilai performansi dan biaya untuk setiap alternatif terpilih dan kondisi eksisting yang menjadi pembanding untuk nilai performansi dari setiap alternatif terbaik. Alternatif perbaikan dengan nilai terbesar adalah alternatif terpilih. Perhitungan nilai (*value*) dapat digunakan rumus :

$$\text{Nilai (V)} = \frac{\text{Performansi}}{\sum \text{biaya}} \dots \dots \dots (5.4)$$

Nilai (*value*) adalah suatu besaran tanpa satuan, jika biaya satuannya rupiah maka semestinya performansi satuannya rupiah. Oleh karena itu, dibutuhkan konversi satuan performansi

kedalam satuan rupiah. Dengan kata lain, nilai (*value*) dalam kondisi eksisting diasumsikan bernilai 1 (satu) sehingga diperoleh persamaan berikut :

$$V_o = \frac{P_o}{C_o} \dots\dots\dots (5.5)$$

Dimana :

$V_o$  = Nilai kondisi eksisting

$P_o$  = Performansi awal

$C_o$  = Biaya awal

Sehingga nilai alternatif perbaikan dapat diperoleh sebagai berikut :

$$V_o = V_n$$

$$\frac{P_o}{C_o} = \frac{P_n}{C_n}$$

$$C'_n = \dots\dots\dots (5.6)$$

Dimana :

$V_n$  = Nilai alternatif perbaikan

$P_n$  = Performansi alternatif perbaikan

$C_n$  = Biaya alternatif perbaikan

$C'_n$  = Biaya penaksir performansi alternatif  
(konversi)

Sehingga  $C'_n$  merupakan nilai penaksiran performansi ( $P_n$ ), maka:

$$C'_n = P_n$$

$$V_n = \frac{P_n}{C_n} = \dots\dots\dots (5.7)$$

Berdasarkan rumus 5.7, maka dapat diperoleh *value* untuk setiap kombinasi alternatif yang diusulkan. Hasil

perhitungan *value* masing-masing kombinasi alternatif yang diusulkan dapat dilihat pada Tabel 5.14.

Tabel 5.14 Hasil perhitungan *value* setiap kombinasi alternatif

No	Alternatif/ Kombinasi Alternatif	Nilai Performansi Terbobot	Biaya (Rp)	Benefit (Rp)	Value	Pengali
1	Exsisting	3,3	Rp180.000.000	Rp180.000.000	1,00	Rp54.545.455
2	A1	6,5	Rp182.400.000	Rp354.545.455	1,94	Rp54.545.455
3	A2	3,3	Rp181.000.000	Rp180.000.000	0,99	Rp54.545.455
4	A3	4,9	Rp180.800.000	Rp267.272.727	1,48	Rp54.545.455
5	A4	7,6	Rp180.400.000	Rp414.545.455	2,30	Rp54.545.455
6	KA1	6,5	Rp183.400.000	Rp354.545.455	1,93	Rp54.545.455
7	KA2	6,7	Rp183.200.000	Rp365.454.545	1,99	Rp54.545.455
8	KA3	7,7	Rp182.800.000	Rp420.000.000	2,30	Rp54.545.455
9	KA4	5,1	Rp181.800.000	Rp278.181.818	1,53	Rp54.545.455
10	KA5	7,7	Rp181.400.000	Rp420.000.000	2,32	Rp54.545.455
11	KA6	8	Rp181.200.000	Rp436.363.636	2,41	Rp54.545.455
12	KA7	7,3	Rp184.200.000	Rp398.181.818	2,16	Rp54.545.455
13	KA8	8,4	Rp183.600.000	Rp458.181.818	2,50	Rp54.545.455
14	KA9	8,1	Rp182.200.000	Rp441.818.182	2,42	Rp54.545.455
15	KA10	8	Rp183.800.000	Rp436.363.636	2,37	Rp54.545.455

Dari hasil perhitungan pada Tabel 5.14 dapat disimpulkan bahwa alternatif terbaik berdasarkan *value* dan performansi terbobot tertinggi adalah alternatif KA 8 yaitu melakukan kegiatan *sharing session* karyawan, penetapan SPK untuk *expert team* dan pembaharuan SPK yang terintegrasi dengan pemanfaatan KAMPIUN. Sedangkan alternatif perbaikan yang mempunyai biaya terendah merupakan alternatif A4 yaitu membaharui SPK yang terintegrasi dengan pemanfaatan KAMPIUN.



## **BAB 6**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi tentang kesimpulan hasil penelitian dan saran yang diberikan untuk perusahaan maupun penelitian selanjutnya.

#### **11.1. Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat diberikan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil perancangan pengukuran kinerja sistem SDM menghasilkan 5 KPI pada perspektif finansial, 7 KPI pada perspektif *customer*, 19 KPI dari perspektif *internal business process*, dan 7 KPI dari perspektif *learning and growth*.
2. Nilai pencapaian kinerja Sistem SDM HR Area 05 untuk periode tahun 2007 sebesar 97,2869 berkategori kuning (kategori hijau >103).
3. Pencapaian KPI yang berada di bawah target (berwarna merah dan kuning) sebanyak 12 KPI. KPI kritis yaitu Jumlah karyawan yang mengisi *content* KAMPIUN dengan nilai *mean* dari persentase *gap* 85%.
4. Berdasarkan hasil RCA dan FMEA didapatkan penyebab-penyebab terjadinya KPI kritis. Empat penyebab dengan nilai RPN tertinggi adalah *Role model* yang kurang sempurna, faktor *legacy* perusahaan, belum adanya ketetapan mengenai hubungan pemanfaatan KAMPIUN untuk membantu meningkatkan kinerja Unit Bisnis maupun individu, belum adanya pemanfaatan KAMPIUN sebagai bagian kebutuhan kerja yang wajib untuk karyawan.
5. Program perbaikan yang diusulkan untuk meningkatkan Jumlah Karyawan yang mengisi *content* KAMPIUN sebanyak 4 program. Kombinasi alternatif perbaikan yang mempunyai *value* paling besar adalah melakukan *sharing session* karyawan, penetapan SPK untuk *expert team* dan

pembaharuan SPK yang terintegrasi dengan pemanfaatan KAMPIUN.

### 11.2. Saran

Berikut ini adalah saran yang diberikan untuk masukan penelitian selanjutnya dengan topik atau bahasan yang sama, sekaligus saran perbaikan untuk perusahaan, dalam rangka keselarasan penelitian dengan perbaikan kondisi perusahaan.

1. Rancangan sistem pengukuran kinerja berbasis *HR Scorecard* pada penelitian ini sebaiknya dipertimbangkan untuk digunakan secara periodik dengan penyesuaian yang dibutuhkan agar pencapaian misi Direktorat HCGA (peran strategis SDM) dapat lebih mudah tercapai.
2. Untuk penelitian yang akan datang dengan bahasan/ topik yang sama, sebaiknya menggunakan perusahaan yang benar-benar mempunyai kebutuhan mendasar akan sistem pengukuran kinerja berbasis *HR Scorecard*.
3. Peluang lain untuk penelitian selanjutnya adalah dengan menggunakan konsep selain *six sigma* untuk memperbaiki kinerja Sistem SDM.
4. Sinergi kinerja antara HR Area 05 dengan DIVRE 05 harus terus ditingkatkan karena kedua pihak ini saling mendukung dan berkaitan dalam mencapai tujuan strategis masing-masing.
5. Implementasi program perbaikan *six sigma* sebaiknya dilakukan oleh perusahaan secara kontinyu dan dilakukan evaluasi secara periodik. Pada tahap *control* sebaiknya dilakukan selam minimal 6 bulan untuk mendapatkan kondisi yang *steady state*. Hasil implementasi satu siklus *six sigma* (tahap *Define-Measure-Analyze-Improve-Control*) digunakan sebagai *input* untuk siklus *six sigma* selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

Amplios (2003). *HR Management Scorecard*. <URL: <http://www.amplios.com>>

Becker, B.E., Hunselid, M.A., Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard : Linking People, Strategy, and Performance*. Boston, Massachusetts, USA : Harvard Business School Press.

Dani, Arum Surya (2003). *Perancangan dan Pengukuran Kinerja Sistem Sumber Daya Manusia dengan Menggunakan Konsep Human Resource Scorecard di PT Pembangunan Jawa Bali*. Tugas Akhir Jurusan Teknik Industri. Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.

Gaspez, Vincent (2002). *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

..... (2005). *Sistem Manajemen Terintegrasi balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*". Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Gupta, Praveen (2005). *Six Sigma in Human Resources : Human resources departments benefit from the methodology*.<URL:[www.accelper.com/pdfs/Six%20Sigma%20in%20Human%20Resources](http://www.accelper.com/pdfs/Six%20Sigma%20in%20Human%20Resources)>

Heuring, Linda (2004). *HR Magazine's Article : Six Sigma in Sight, With six sigma technique managers improve processes and quality based on hard data*. <URL:<http://www.shrm.org/hrmagazine/articles/0304/0304Heuring>>

Kaplan, Robert. S & Norton, David. P. (2006). *ALIGNMENT :Using The Balanced Scorecard To Create Corporate Synergies*. Boston, Massachusetts, USA : Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. Boston, Massachusetts, USA :Harvard Business School Press.

Kusuma, Yanti (2007). *Integrasi Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Program Perbaikan Six Sigma (Studi Kasus Pada Unit Bisnis Paper Machine 3, PT. Kertas Leces Persero)*. Tugas Akhir. Jurusan Teknik Industri. Universitas Muhammadiyah Malang, Malang.

Luis, Suwardi (2002). *Workshop Module : The Balanced Scorecard : Corporate Governance & Strategy in Action*. Jakarta : Knowcap Event Organizer in association with GML Performance Consulting & QPR BSC Software.

Manggala, D. (2005). *Mengenal Six Sigma Secara Sederhana*. <URL: <http://www.beranda.net>>

Novina, Lani (2008). *Analisa Kegagalan Pada Proses Produksi Susu Cair Indomilk (SCI) Dengan Root Cause Analysis dan Grey FMEA*. Tugas Akhir. Jurusan Teknik Industri. Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.

Pande, Peter S., Neuman Robert P, dan Roland R. Cavanagh. (2003). *The Six Sigma Way: Team Fieldbook, An Implementation Guide for Process Improvement Teams*. USA : McGraw-Hill.

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (TELKOM) (2007). *Sekilas Tentang Telkom*. <URL: <http://www.telkom.co.id>>

Rains, Paul (2007) . *Selecting a new HR System using Six Sigma Methodologies to maximise your Return on Investment*. <URL: <http://www.transacthr.com/news/press>>

Ronney, J. J. & Heuvel, L. N. V. (2004), *Root Cause Analysis for Beginners*. <URL: <http://www.cecc.nl/download/fmea/rca4beginners>>

Saaty, T. L. (1993). *Decision Making for Leader, The Analytical Hierarchy Process for Decision in Complex World*. Pittsburg : Prentice Hall Co. Ltd.

Wedgwood , Dr. Ian (2006). *Lean Sigma: A Practitioner's Guide*. Pittsburg : Prentice Hall Co. Ltd.

Yohan, Dendy (2008). *Peningkatan EBITDA Dengan Pendekatan Siklus Six Sigma Menggunakan Metode Path*

*Analysis (Studi Kasus : Telkom Kandatel Jember).* Tugas Akhir.  
Jurusan Teknik Industri. Institut Teknologi Sepuluh Nopember,  
Surabaya.

**(halaman ini sengaja dikosongkan)**

## DAFTAR LAMPIRAN

- A1- Keterkaitan antara *strategic objective* awal dengan setiap *item* dari kebutuhan strategis HR Area 05 dan masing-masing program/ RKM, *action plan* dari program
- A2- Keterkaitan antara *strategic objective* akhir dengan setiap *item* dari kebutuhan strategis HR Area 05 dan masing-masing program/ RKM, *action plan* dari program
- B1- Spesifikasi *Key Performance Indicator* (KPI)
- C1- *Decision Tree* pembobotan kepentingan KPI
- C2- Kuisioner Pembobotan kepentingan KPI
- C3- Hasil pengolahan bobot kepentingan KPI dengan *software Expert Choice 2000*
- D1- Hasil *Root Cause Analysis* (RCA)
- E1- Rating untuk *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA)
- E2- Perhitungan FMEA
- F1- Perhitungan biaya kombinasi alternatif perbaikan
- F2- Perhitungan performansi alternatif perbaikan

**(halaman ini sengaja dikosongkan)**



## LAMPIRAN A1

No	Requirement	Program/RKM	Action Plan	Strategic Objective
Human Capital Strategy				
1	Penyesuaian komposisi dan pengalihan kompetensi SDM eksisting secara sistematis	identifikasi dan rekrutasi pegawai baru/ profesional untuk posisi tertentu dimana persyaratan kompetensinya tidak dapat dipenuhi dari internal	Perekrutan 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemenuhan kebutuhan SDM dengan pengelolaan bisnis perantara (Internal Business Process 1)</li> </ul>
			Pelaksanaan rekrutmen Nopember 2007	
		Melakukan program <i>competency shifting</i> SDM secara efektif dalam jumlah dan waktu yang tepat untuk mendukung implementasi strategis bisnis perusahaan	Melakukan survey terhadap minat rotasi karyawan dalam rangka peningkatan kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimalisasi utilitas kompetensi dalam pengelolaan bisnis perantara (Internal Business Process 2)</li> <li>- Meningkatkan <i>Employee Satisfaction</i> SDM DIVRE 5 (Customer 1)</li> <li>- <i>Career planning</i> yang tepat untuk (Internal Business Process 3)</li> </ul>
			Pelatihan NGN yang dibutuhkan	
			Penyusunan <i>Training Need Analysis</i> yang mendukung sasaran	

			organisasi DIVRE 05. Outputnya adalah jenis & jumlah pelatihan	
			<i>Assessment</i> Kompetensi	
		Peningkatan kompetensi melalui <i>training</i> dan program pengembangan SDM lainnya yang difokuskan pada upaya untuk mengurangi gap kompetensi	Penyusunan <i>Training Need</i> <i>Analysis</i> yang mendukung sasaran organisasi DIVRE 05. Outputnya adalah jenis & jumlah pelatihan	
			<i>Assessment</i> Kompetensi	
3	Membentuk Bisnis <i>Fixed</i> <i>Wireless</i> <i>Access</i> sebagai Unit Bisnis	Reposisi personil <i>Operational &amp; Maintenance, sales</i> dan distribusi	terlaksananya : <i>job profiling, job</i> <i>evaluation, staffing</i> sesuai dgn jadwal dari HR Centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mendukung pencapaian <i>value</i> perbaikan <i>portfolio</i> perusahaan (1)</li> <li>- Optimalisasi pengembangan Perusahaan (<i>Internal Business</i>)</li> </ul>

	mandiri		<div>Selesainya identifikasi formasi &amp; personil sesuai dengan kebutuhan organisasi s/d 2008</div> <div>Selesainya rencana pola migrasi pegawai sesuai dengan program HR Centre</div>	
6	Transformasi Divisi Regional dan Kantor Perusahaan	Melaksanakan <i>assesment</i> terhadap aktivitas-aktivitas di tingkat kantor Perusahaan, Divisi Regional dan Kantor Daerah Telekomunikasi (Kandatel) secara detil untuk mengurangi <i>management layer</i> dan <i>overhead</i> administrasi	<div>Identifikasi formasi &amp; kompetensi di tingkat DIVRE &amp; Datel yang tidak diperlukan / akan diperlukan sehingga secara signifikan akan dapat mengurangi <i>growth personal expense</i></div> <div>Evaluasi DJM</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penataan struktur organisasi y (<i>Internal Business Process 5</i>)</li> <li>- Efisiensi biaya SDM (<i>Financ</i></li> </ul>

		Meningkatkan kemampuan <i>sales force</i> dengan memfokuskan staf kandel pada aktivitas yang berkaitan dengan sales	Pelaksanaan <i>Training</i> terkait dengan <i>marketing &amp; sales</i> unit bisnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mendukung pencapaian <i>value portfolio</i> perusahaan (<i>Financial</i>)</li> <li>- Peningkatan <i>competitive advantage</i> DIVRE V sebagai <i>profit center and Growth 2</i>)</li> </ul>
		Meningkatkan kebijakan outsourcing dalam bidang <i>selling</i> dan <i>provisioning</i> “ <i>new wave</i> ” produk data yang lebih kompleks seperti <i>broadband</i> dan <i>value added service</i>	Implementasi KD 28 2007 beserta pembenahan data outsourcing ; Program <i>Shifting Paradigm mind set culture</i> terhadap <i>selling new product</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efisiensi biaya SDM (<i>Financial</i>)</li> <li>- Meminimkan resiko pengelolaan untuk mencapai <i>business continuity</i> perusahaan(<i>Internal Business Process</i>)</li> </ul>
	<b>Human Capital Indirect Strategy</b>			

1c	Penyusunan kompetensi organisasi dan karyawan yang disesuaikan dengan perkembangan bisnis, teknologi, market dan organisasi perusahaan	<i>Updating</i> kompetensi <i>requirement</i> secara Rutin	idem	- Mewujudkan peran SDM sebagai <i>partner</i> dalam pengelolaan bisnis perusahaan ( <i>Customer 3</i> )
1d	Perancangan job sesuai dengan perkembangan bisnis perusahaan	Penyempurnaan DJM sec. rutin	idem	- Mewujudkan peran SDM sebagai <i>partner</i> dalam pengelolaan bisnis perusahaan ( <i>Customer 3</i> )
<b>Human Capital Indirect Strategy Based on DIVRE Requirement</b>				

a	Reinforcement dari implementasi " <i>The TELKOM Way 135</i> "	Sosialisasi & Implementasi <i>HR Policy</i>	idem	- Peningkatan terbentuknya <i>empowerment behavior</i> sesuai dengan nilai <i>Telkom Way 135 (Learning and C</i>
b	Pengembangan implementasi Knowledge Management	Mendorong kontribusi pegawai dalam KAMPIUN	idem	- Pengembangan <i>sustainable competitive advantage</i> dari SDM secara k dan merata melalui <i>knowledge management (Learning and C</i>
		Penggunaan KAMPIUN sebagai bahan <i>Best Practice</i>	idem	
c	Optimalisasi Biaya	Pengendalian Beban Pegawai ( <i>Personel Expense</i> )	idem	- Efisiensi biaya SDM ( <i>Financial</i> ) - Manajemen administrasi berbasis <i>Information Technology (Inte Process 7)</i>
d	Memperbaiki <i>Alignment</i> antar Unit	Perbaikan & Penyempurnaan DJM (berdasarkan SOA dan memenuhi kriteria TQMS - ISO 9004)	idem	- Meningkatkan sinergi kinerja Area 5 dan DIVRE 5 dalam pencapaian sasaran DIVRE 5 ( <i>Business Process 8</i> )

	Kerja	Penyesuaian SLA HRC & Divre V	idem	
	Sasaran dari HR Area 05			
a	Menghasilk an SDM yang memiliki motivasi tinggi	Peran HRA 05 Jawa Timur : <i>Strategic Partner(Customer business need, Problem Solver), Administration Expert(Human Resource Cost Effectiveness), Employee Champion (Competency Development, Employee Motivation, Productivity Enabler), Change Agent(Corporate Culture, Organization Alignment, Organization Synergy)</i>	<i>Human Capital/Staffing (fokus Wireless &amp; Multimedia(MM)), Training Program Deployment (fokus Wireless &amp; MM), Telkom Employee Reward &amp; Dicipline, Iman Budaya Olahraga), Organizatio n Capital/</i> Penyempurna an penataan <i>job, Job Evaluation, Service Level Agreement Implementation, Penataan outsourcing?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengelolaan dan perancangan dari organisasi DIVRE 5 untu SDM yang mempunyai motiv berkompeten dan dalam jumlah (<i>Internal Business Process 9</i>)</li> <li>- Meningkatkan <i>employee satis</i> SDM DIVRE 5 (<i>Customer 1</i>)</li> <li>- Meningkatkan <i>employee reter</i> SDM DIVRE 5 (<i>Customer 2</i>)</li> </ul>
b	Ketersediaa n SDM dalam jumlah yang tepat			
c	Menghasilk an SDM yang berkompete n			

**(halaman ini sengaja dikosongkan)**



## LAMPIRAN A2

No	Requirement	Program/RKM	Action Plan	Strategic Objective
<b>Human Capital Strategy</b>				
1	Penyesuaian komposisi dan pengalihan kompetensi SDM eksisting secara sistematis	identifikasi dan rekrutasi pegawai baru/ profesional untuk posisi tertentu dimana persyaratan kompetensinya tidak dapat dipenuhi dari internal	Perekrutan 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemenuhan kebutuhan SDM disesuaikan dengan pengelolaan perusahaan (<i>Internal Business Process 1</i>)</li> <li>- Peningkatan produktivitas SDM (Financial 4)</li> </ul>
			Pelaksanaan rekrutmen Nopember 2007	
		Melakukan program <i>competency shifting</i> SDM secara efektif dalam jumlah dan waktu yang tepat untuk mendukung implementasi strategis bisnis perusahaan	Melakukan survey terhadap minat rotasi karyawan dalam rangka peningkatan kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimalisasi utilitas kompetensi dalam pengelolaan bisnis perusahaan (<i>Internal Business Process 2</i>)</li> <li>- Meningkatkan <i>Employee Satisfaction</i> dari SDM DIVRE 5 (<i>Customized Career planning</i> yang tepat untuk <i>Internal Business Process 3</i>)</li> </ul>
			Pelatihan NGN yang dibutuhkan  Penyusunan <i>Training Need Analysis</i> yang mendukung sasaran organisasi DIVRE 05.	

			jumlah pelatihan	
			<i>Assessment Kompetensi</i>	
3	Membentuk Bisnis <i>Fixed Wireless Access</i> sebagai Unit Bisnis mandiri	Peningkatan kompetensi melalui <i>training</i> dan program pengembangan SDM lainnya yang difokuskan pada upaya untuk mengurangi gap kompetensi	Penyusunan <i>Training Need Analysis</i> yang mendukung sasaran organisasi DIVRE 05. Outputnya adalah jenis & jumlah pelatihan	Membentuk SDM dengan kompetensi adaptif terhadap perkembangan teknologi bisnis perusahaan ( <i>Learning and Growth</i> )
		Reposisi personil <i>Operational &amp; Maintenance, sales</i> dan distribusi	<i>Assessment Kompetensi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mendukung pencapaian <i>value</i> perbaikan <i>portfolio</i> perusahaan (Financial 1)</li> <li>- Optimalisasi pengembangan Unit Bisnis Perusahaan (<i>Internal Business Process</i> 4)</li> </ul>
			terlaksananya : <i>job profiling, job evaluation, staffing</i> sesuai dgn jadwal dari HR Centre	
			Selesainya identifikasi formasi & personil sesuai dengan kebutuhan organisasi s/d 2008	
			Selesainya rencana pola migrasi pegawai sesuai dengan program HR Centre	

6	Transformasi Divisi Regional dan Kantor Perusahaan	Melaksanakan <i>assesment</i> terhadap aktivitas-aktivitas di tingkat kantor Perusahaan, Divisi Regional dan Kantor Daerah Telekomunikasi (Kandatel) secara detil untuk mengurangi <i>management layer</i> dan <i>overhead</i> administrasi	Identifikasi formasi & kompetensi di tingkat DIVRE & Datel yang tidak diperlukan / akan diperlukan sehingga secara signifikan akan dapat mengurangi <i>growth personal expense</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penataan struktur organisasi y</li> <li>- Efisiensi biaya SDM (Financial</li> </ul>
			Evaluasi DJM	
		Meningkatkan kemampuan <i>sales force</i> dengan memfokuskan staf kandatel pada aktivitas yang berkaitan dengan sales	Pelaksanaan <i>Training</i> terkait dengan <i>marketing &amp; sales</i> unit bisnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mendukung pencapaian <i>value</i> perbaikan <i>portfolio</i> perusahaan (Financial 1)</li> <li>- Peningkatan <i>competitive adva</i> DIVRE V sebagai <i>profit centre</i> (<i>Learning and Growth 2</i>)</li> </ul>
		Meningkatkan kebijakan outsourcing dalam bidang <i>selling</i> dan <i>provisioning</i> "new wave" produk data yang lebih kompleks seperti <i>broadband</i> dan <i>value added service</i>	Implementasi KD 28 2007 beserta pembenahan data <i>outsourcing</i> ; Program <i>Shifting Paradigm mind set culture</i> terhadap <i>selling new product</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efisiensi biaya SDM (Financial</li> <li>- Meminimkan resiko pengelolaan (<i>Internal Business Process 6</i>)</li> <li>- Mencapai <i>Mencapai competitive sustainable growth</i> (Financial 2</li> </ul>

	<i>Human Capital Indirect Strategy</i>			
1c	Penyusunan kompetensi organisasi dan karyawan yang disesuaikan dengan perkembangan bisnis, teknologi, market dan organisasi perusahaan	<i>Updating</i> kompetensi <i>requirement</i> secara Rutin	idem	- Mewujudkan peran SDM sebagai <i>strategic partner</i> dalam pengembangan bisnis perusahaan ( <i>Customer</i> : ...)
1d	Perancangan job sesuai dengan perkembangan bisnis perusahaan	Penyempurnaan DJM sec. rutin	idem	- Mewujudkan peran SDM sebagai <i>strategic partner</i> dalam pengembangan bisnis perusahaan ( <i>Customer</i> : ...)
	<i>Human Capital Indirect Strategy Based on DIVRE Requirement</i>			
a	Reinforcement dari implementasi "The TELKOM Way 135"	Sosialisasi & Implementasi <i>HR Policy</i>	idem	- Peningkatan terbentuknya <i>empowerment behavior</i> sesuai dengan nilai Telkom Way 135 ( <i>Learning and Development</i> 3)
b	Pengembangan implementasi Knowledge	Mendorong kontribusi pegawai dalam KAMPIUN	idem	- Pengembangan <i>sustainable competitive advantage</i> dari SDM secara kolektif dan merata melalui <i>knowledge management</i>

	Management	Penggunaan KAMPIUN sebagai bahan <i>Best Practice</i>	idem	<i>management (Learning and C</i>
c	Optimalisasi Biaya	Pengendalian Beban Pegawai ( <i>Personel Expense</i> )	idem	<ul style="list-style-type: none"><li>- Efisiensi biaya SDM (Financi</li><li>- Manajemen administrasi berb</li></ul> <i>Information Technology (Inte Business Process 7)</i>
d	Memperbaiki <i>Alignment</i> antar Unit Kerja	Perbaikan & Penyempurnaan DJM (berbasiskan SOA dan memenuhi kriteria TQMS - ISO 9004)	idem	<ul style="list-style-type: none"><li>- Meningkatkan sinergi kinerja Area 5 dan DIVRE 5 (<i>Internal Process 8)</i></li><li>- Pengelolaan SDM untuk men</li></ul> pencapaian sasaran DIVRE 5 ( <i>Business Process 10)</i>
		Penyesuaian SLA HRC & Divre V	idem	
	Sasaran dari HR Area 05			
a	Menghasilkan SDM yang memiliki motivasi tinggi	Peran HRA 05 Jawa Timur : <i>Strategic Partner</i> ( <i>Customer business need, Problem Solver</i> ), <i>Administration Expert</i> ( <i>Human Resource Cost Effectiveness</i> ), <i>Employee Champion</i> ( <i>Competency Development, Employee Motivation, Productivity Enabler</i> ), <i>Change Agent</i> ( <i>Corporate Culture, Organization Alignment</i>	<i>Human Capital</i> { <i>Staffing</i> (fokus <i>Wireless &amp; Multimedia</i> (MM)), <i>Training Program Deployment</i> (fokus <i>Wireless &amp; MM</i> ), <i>Telkom Employee Reward &amp; Dicipline</i> , Iman Budaya <i>Olahraga</i> , <i>Organization</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pengelolaan dan perancangan dari organisasi DIVRE 5 untu mencapai SDM yang mempun motivasi tinggi, berkompeten jumlah yang tepat (<i>Internal B Process 9)</i></li><li>- Meningkatkan <i>employee satisf</i> SDM DIVRE 5 (<i>Customer 1)</i></li></ul>
b	Ketersediaan SDM dalam jumlah yang tepat			
c	Menghasilkan SDM yang berkompeten			

		<i>Organization Synergy)</i>	<i>Capital</i> {Penyempurnaan penataan <i>job</i> , <i>Job Evaluation</i> , <i>Service Level Agreement</i> <i>Implementation</i> , Penataan outsourcing/	
--	--	------------------------------	--	--

**SPEKIFIKASI KEY PERFORMANCE INDICATOR**• Perspektif *Financial*

KPI F1a	Persentase Pertumbuhan EBITDA unconsolidated
Deskripsi	Pertumbuhan laba kotor perusahaan
Tujuan	Mengukur perbaikan pencapaian value dari perusahaan
Terkait dengan	Mendukung pencapaian <i>value</i> & perbaikan <i>portfolio</i> perusahaan
Target	11,10684089
Formulasi	$\{EBITDA(n)-EBITDA(n-1)\} / EBITDA (n-1) * 100\%$
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Scoring System	Higher is Better
Sumber data	RDB/KM DIVRE 5
Siapa yang punya KPI	Unit Business & Product Performance DIVRE 05
Satuan KPI	%

KPI F1b	Rasio Wallet Share Produk TELKOM
Deskripsi	Perbandingan Proporsi sumber pendapatan DIVRE berdasarkan produk dan layanan yang dimiliki
Tujuan	Mengukur perbaikan portofolio perusahaan sesuai dengan perkembangan bisnis perusahaan
Terkait dengan	Mendukung pencapaian <i>value</i> & perbaikan <i>portfolio</i> perusahaan
Target	100
Formulasi	proporsi wallet share dari produk TELKOM
Frekuensi pengukuran	3 bulan
Frekuensi review	1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	RDB/KM Divre 5
Siapa yang punya KPI	Unit Business & Product Performance DIVRE 05
Satuan KPI	%

KPI F2a	Penurunan Rasio Personnel Expense dan Revenue
Deskripsi	Perbandingan biaya yang dikeluarkan untuk SDM dengan revenue yang didapatkan oleh DIVRE
Tujuan	Pengurangan <i>growth personal expense</i> dan <i>overhead administrasi</i>
Terkait dengan	Efisiensi biaya SDM
Target	0,12
Formulasi	Biaya SDM Divre / revenue divre
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Scoring System	Higher is worse
Sumber data	KM Divre 5
Siapa yang punya KPI	Unit Business & Product Performance DIVRE 05
Satuan KPI	-

KPI F3a	Persentase Pertumbuhan Revenue Perusahaan
Deskripsi	Persentase Perbandingan selisih revenue yang didapatkan oleh perusahaan dalam dua periode
Tujuan	Peningkatan kemampuan bersaing secara <i>sustain</i> dari Divre
Terkait dengan	Mencapai <i>competitive sustainable growth</i> perusahaan
Target	11,11111111
Formulasi	$\{\text{revenue divre (n)} - \text{revenue divre (n-1)}\} / \text{revenue divre (n-1)} \times 100 \%$
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	RDB/KM Divre 5
Siapa yang punya KPI	Unit Business & Product Performance DIVRE 05
Satuan KPI	%

KPI F4a	Produktivitas Karyawan
Deskripsi	Perbandingan antara jumlah karyawan DIVRE dengan revenue yang dihasilkan oleh DIVRE
Tujuan	Mengetahui efektifitas SDM dalam menghasilkan revenue



Terkait dengan	Peningkatan Produktivitas Karyawan
Target	2,396501458
Formulasi	Jumlah Revenue divre/Jumlah Karyawan DIVRE
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	RDB/KM Divre 5
Siapa yang punya KPI	Unit Business & Product Performance DIVRE 05
Satuan KPI	-

- Perspektif *Customer*

KPI C1a	Indeks Kepuasan Karyawan
Deskripsi	Rating nilai kepuasan karyawan terhadap layanan dan kinerja dari HR Area 05
Tujuan	Mengetahui nilai kepuasan dari setiap individu karyawan terhadap pelayanan dari HR Area secara keseluruhan
Terkait dengan	Meningkatkan <i>Employee Satisfaction</i> dari SDM DIVRE 5
Target	75
Formulasi	Employee Satisfaction Index
Frekuensi pengukuran	per 1 tahun
Frekuensi review	per 1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	Laporan TEOS
Siapa yang punya KPI	HR Centre
Satuan KPI	-

KPI C1b	Frekuensi Keluhan Karyawan
Deskripsi	banyaknya jumlah keluhan dari karyawan selama 1 tahun
Tujuan	Mengetahui kepuasan karyawan terhadap layanan yang telah diberikan oleh HR Area
Terkait dengan	Meningkatkan <i>Employee Satisfaction</i> dari SDM DIVRE 5

Target	0
Formulasi	jumlah keluhan karyawan divre per periode ttt
Frekuensi pengukuran	per 1 bulan
Frekuensi review	per 1 tahun
Scoring System	Must be zero
Sumber data	Laporan HRCC
Siapa yang punya KPI	Employee Relation HRA
Satuan KPI	-

KPI C1c	Response Time terhadap keluhan Karyawan
Deskripsi	Jumlah waktu untuk merespon keluhan dari karyawan
Tujuan	Mengetahui tingkat respon dari HR Area dalam menangani keluhan karyawan
Terkait dengan	Meningkatkan <i>Employee Satisfaction</i> dari SDM DIVRE 5
Target	5
Formulasi	rata-rata jumlah hari untuk merespon keluhan dari karyawan divre
Frekuensi pengukuran	per 1 bulan
Frekuensi review	per 1 tahun
Scoring System	Higher is worse
Sumber data	1) Dokumen laporan keluhan karyawan. 2) Dokumen respon terhadap keluhan karyawan (hard & soft copy)
Siapa yang punya KPI	Employee Relation HRA
Satuan KPI	Hari kerja

KPI C1d	Tindaklanjut <i>Employee Satisfaction Index</i> sesuai kewenangan
Deskripsi	Persentase tindaklanjut dari indeks kepuasan karyawan yang diselesaikan oleh HR Area

Tujuan	Mengukur kemampuan HR Area dalam menindaklanjuti hasil survei kepuasan karyawan secara efektif
Terkait dengan	Meningkatkan <i>Employee Satisfaction</i> dari SDM DIVRE 5
Target	100
Formulasi	Persentase tindaklanjut ESI yang diselesaikan yg sesuai dengan jadwal
Frekuensi pengukuran	per 1 tahun
Frekuensi review	per 1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	Lapran Tindak Lanjut TEOS
Siapa yang punya KPI	Dit SDM - Industrial Relation
Satuan KPI	%

KPI C2a	Human Capital Value Added
Deskripsi	Nilai tambah/ kontribusi yang diberikan oleh SDM Divre kepada Divre
Tujuan	Mengukur peran SDM dalam memberikan nilai tambah untuk mencapai tujuan strategis perusahaan
Terkait dengan	Mewujudkan peran SDM sebagai <i>strategic partner</i> dalam pengelolaan bisnis perusahaan
Target	1,973294461
Formulasi	(EBITDA divre+ Biaya SDM Divre) / Jumlah Pegawai Divre
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	KM Divre 5
Siapa yang punya KPI	HR Area 05
Satuan KPI	Juta rupiah

KPI C2b	Profit per karyawan
Deskripsi	Besar keuntungan finansial yang dihasilkan oleh setiap individu karyawan
Tujuan	Mengukur kemampuan karyawan dalam memberikan kontribusi berupa profit kepada Divre
Terkait dengan	Mewujudkan peran SDM sebagai <i>strategic partner</i> dalam pengelolaan bisnis perusahaan
Target	1,685714286
Formulasi	Profit Divre /jumlah karyawan DIVRE
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	KM Divre 5
Siapa yang punya KPI	HR Area 05
Satuan KPI	Juta Rupiah

KPI C2c	Competency requirement yang dievaluasi per periode
Deskripsi	Jumlah kebutuhan kompetensi yang dievaluasi pada setiap periode sesuai dengan target yang ditetapkan
Tujuan	Mengukur kemajuan dari penyusunan kompetensi karyawan sehingga sesuai dengan perkembangan bisnis perusahaan
Terkait dengan	Mewujudkan peran SDM sebagai <i>strategic partner</i> dalam pengelolaan bisnis perusahaan
Target	2641
Formulasi	jumlah competency requirement di-update
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	HR Area 05
Siapa yang punya KPI	HR Area 05

Satuan KPI	-
------------	---

• Perspektif *Internal Business Process*

KPI IBP1a:	Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk melakukan proses rekrutmen guna mengisi posisi yang kosong
Deskripsi	Rentang waktu rata-rata yang dibutuhkan oleh HR Area dalam merekrut karyawan baru guna memenuhi posisi karyawan yang dibutuhkan/kosong
Tujuan	Mengetahui efektifitas dan efisiensi kinerja HR Area dalam memenuhi kebutuhan SDM dari eksternal
Terkait dengan	Pemenuhan kebutuhan SDM disesuaikan dengan pengelolaan bisnis perusahaan
Target	1 bulan
Formulasi	idem
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Scoring System	Higher is Worse
Sumber data	Pencatatan data rekrutmen
Siapa yang punya KPI	HR Area 05
Satuan KPI	bulan

KPI IBP1b	Jumlah karyawan yang direkrut dari program rekrutmen 2007
Deskripsi	Jumlah karyawan baru yang diterima dalam program rekrutmen tahun 2007
Tujuan	Mengukur pencapaian pemenuhan kuantitas kebutuhan SDM
Terkait dengan	Pemenuhan kebutuhan SDM disesuaikan dengan pengelolaan bisnis perusahaan
Target	62 orang
Formulasi	idem
Frekuensi pengukuran	1 tahun

Frekuensi review	1 tahun
Scoring System	higher is better
Sumber data	Pencatatan data rekrutmen
Siapa yang punya KPI	HR Area 05
Satuan KPI	orang

KPI IBP1c	Rata-rata Skor Evaluasi Kinerja dari karyawan baru
Deskripsi	Nilai rata-rata dari skor evaluasi untuk karyawan yang baru direkrut
Tujuan	Mengukur kinerja dari karyawan baru
Terkait dengan	Pemenuhan kebutuhan SDM disesuaikan dengan pengelolaan bisnis perusahaan
Target	70
Formulasi	idem
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	Laporan evaluasi calon karyawan
Siapa yang punya KPI	HR Area 05
Satuan KPI	-

KPI IBP2a	Persentase rotasi karyawan sesuai dengan hasil survei
Deskripsi	Persentase jumlah karyawan DIVRE yang berhasil dirotasi sesuai hasil survei dan target
Tujuan	Mengukur optimalisasi pemerataan kompetensi SDM di DIVRE serta pemenuhan kebutuhan SDM dari internal
Terkait dengan	Optimalisasi utilitas kompetensi SDM dalam pengelolaan bisnis perusahaan
Target	4,9894958
Formulasi	$(\text{jumlah rotasi karyawan divre Area yang sama} / \text{jumlah Karyawan divre}) \times 100\%$
Frekuensi pengukuran	1 tahun

Frekuensi review	1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	Data HRIS
Siapa yang punya KPI	Career Development -HR Area 05
Satuan KPI	%

KPI IBP2b	rasio jumlah karyawan dengan Competency index K1 s/d K3
Deskripsi	Perbandingan antara jumlah karyawan yang mempunyai kompetensi K1 sampai K3 (dari yang terbaik hingga kemampuan rata-rata) dengan jumlah karyawan Divre
Tujuan	Mengukur kompetensi karyawan
Terkait dengan	Optimalisasi utilitas kompetensi SDM dalam pengelolaan bisnis perusahaan
Target	0,950105
Formulasi	jumlah karyawan yang berkompetensi K1 s/d K3 / total jumlah karyawan divre
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	Laporan Competency Assesment
Siapa yang punya KPI	Competency Development HR Area 05
Satuan KPI	-

KPI IBP3a	persentase jumlah jabatan yang telah memiliki succession planning yang jelas
Deskripsi	Persentase jumlah jabatan yang sudah mempunyai rencana pengembangan yang jelas
Tujuan	Mengukur kemampuan HR Area dalam mempersiapkan <i>career planning</i> untuk karyawan Divre
Terkait dengan	<i>Career planning</i> yang tepat untuk SDM
Target	22,163866

Formulasi	(jumlah jabatan dengan succession planning yang jelas / jumlah jabatan di divre) x 100%
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	Laporan Succession Plan
Siapa yang punya KPI	Career Development HR Area 05
Satuan KPI	%

KPI IBP3b	Succession plan ratio
Deskripsi	Perbandingan Jumlah Succession Plan yang disusun dengan jumlah formasi yang ada di Divre
Tujuan	Mengukur tingkat keberhasilan <i>career planning</i> untuk karyawan Divre oleh HR Area
Terkait dengan	<i>Career planning</i> yang tepat untuk SDM
Target	115
Formulasi	idem
Frekuensi pengukuran	per 3 bulan
Frekuensi review	per 1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	Laporan SLA
Siapa yang punya KPI	HR Area 05
Satuan KPI	%

KPI IBP4a	Persentase jumlah job profiling yang sudah selesai
Deskripsi	Persentase perbandingan jumlah job profiling yang diselesaikan dengan jumlah jabatan di Divre
Tujuan	Mengukur penyelesaian job profiling untuk jabatan di Divre dalam mendukung optimalisasi pengembangan Divre
Terkait dengan	Optimalisasi pengembangan Unit Bisnis Perusahaan



Target	100
Formulasi	(jumlah DJM yang selesai / jumlah jabatan di divre) x 100%
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	Laporan DJM
Siapa yang punya KPI	Career Development HR Area 05
Satuan KPI	%

<b>KPI IBP4b</b>	<b>Persentase jumlah Jabatan yang dievaluasi</b>
Deskripsi	Persentase perbandingan jumlah jabatan yang dievaluasi dengan jumlah jabatan yang ada di Divre
Tujuan	Mengukur tingkat keberhasilan optimalisasi penyesuaian jabatan di Divre dengan kebutuhan pengembangan dari Divre
Terkait dengan	Optimalisasi pengembangan Unit Bisnis Perusahaan
Target	100
Formulasi	(jumlah jabatan yang dievaluasi / jumlah jabatan di divre) * 100%
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	Laporan DJM
Siapa yang punya KPI	Career Development HR Area 05
Satuan KPI	%

<b>KPI IBP5a</b>	<b>Jumlah DJM yang dievaluasi sesuai target</b>
Deskripsi	Jumlah Distinct Job Manual yang berhasil dievaluasi sesuai target yang ditetapkan
Tujuan	Mengukur tingkat penyesuaian spesifikasi dari jabatan dengan kebutuhan pengembangan Divre
Terkait dengan	Penataan struktur organisasi yang tepat

Target	2641
Formulasi	Jumlah DJM dievaluasi
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	Laporan DJM
Siapa yang punya KPI	Career Development HR Area 05
Satuan KPI	-

KPI IBP6a	compliance antara pengelolaan tenaga outsourcing dengan aturan ketenagakerjaan
Deskripsi	Persentase perbandingan jumlah item pengelolaan tenaga outsource yang sesuai dengan total item pengelolaan tenaga outsource
Tujuan	Mengetahui pengelolaan tenaga outsource untuk meningkatkan kemampuan sales force
Terkait dengan	Meminimkan resiko pengelolaan bisnis
Target	
Formulasi	(jumlah item pengelolaan tenaga outsourcing yang sesuai / total item pengelolaan tenaga outsourcing)* 100%
Frekuensi pengukuran	kondisional/ per Perjanjian Kerja Bersama
Frekuensi review	1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	Juklak pengelolaan Tenaga Kerja Outsourcing
Siapa yang punya KPI	HR Area 05
Satuan KPI	%

KPI IBP7a	jumlah implementasi aplikasi administrasi berbasis IT
Deskripsi	Jumlah aplikasi administrasi berbasis IT yang berhasil diimplementasikan di Divre 5

Tujuan	Mengendalikan beban pegawai yang bersumber dari kegiatan administrasi
Terkait dengan	Manajemen administrasi berbasis <i>Information Technology</i>
Target	1
Formulasi	Jumlah aplikasi yang diimplementasikan
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	HRIS
Siapa yang punya KPI	HR Area 05
Satuan KPI	-

KPI IBP7b	persentase karyawan yang memahami aplikasi administrasi berbasis IT
Deskripsi	Persentase perbandingan jumlah karyawan Divre yang memahami aplikasi administrasi berbasis IT dengan keseluruhan karyawan Divre
Tujuan	Mengendalikan beban pegawai yang bersumber dari kegiatan administrasi
Terkait dengan	Manajemen administrasi berbasis <i>Information Technology</i>
Target	1715
Formulasi	$(\text{Jumlah karyawan yang paham aplikasi administrasi berbasis IT} / \text{Jumlah Total Karyawan}) * 100 \%$
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	HRIS
Siapa yang punya KPI	HR Area 05
Satuan KPI	%

KPI IBP8a	jumlah DJM yang diperbaiki berdasarkan SOA dan TQMS
Deskripsi	Jumlah Distinct Job Manual yang berhasil diperbaiki berdasarkan SOA dan TQMS
Tujuan	Mengukur perbaikan alignment antar HR Area dan Divre
Terkait dengan	Meningkatkan sinergi kinerja antara HR Area 5 dan DIVRE 5
Target	0
Formulasi	idem
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Scoring System	Must be zero
Sumber data	Laporan Efektifitas DJM
Siapa yang punya KPI	HR Area 05
Satuan KPI	-

KPI IBP8b	SLA compliance HR Area dengan DIVRE
Deskripsi	Persentase jumlah item SLA yang berhasil memenuhi target dengan jumlah total item SLA
Tujuan	Mengukur keselarasan dari kinerja HR Area dan Divre
Terkait dengan	Meningkatkan sinergi kinerja antara HR Area 5 dan DIVRE 5
Target	100
Formulasi	$(\text{jumlah indikator SLA yang sesuai} / \text{total indikator SLA}) * 100\%$
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	Laporan SLA
Siapa yang punya KPI	HR Area 05
Satuan KPI	%

KPI IBP9a	Staffing index karyawan
Deskripsi	Proporsi keseimbangan jumlah penempatan karyawan dibandingkan dengan jumlah formasi yang ada
Tujuan	Mengukur tingkat availability karyawan
Terkait dengan	Pengelolaan dan perancangan pekerjaan dari organisasi DIVRE 5 untuk mencapai SDM yang mempunyai motivasi tinggi, berkompeten dan dalam jumlah yang tepat
Target	75
Formulasi	$(\text{jumlah posisi terisi (band I s/d VI)} / \text{jumlah formasi (band I s/d VI)}) \times 100\%$
Frekuensi pengukuran	per 3 bulan
Frekuensi review	per 1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	Data HRIS & Laporan SLA
Siapa yang punya KPI	HR Area 05
Satuan KPI	%

KPI IBP9b	persentase karyawan dengan Competency Index 2 dan 1
Deskripsi	Persentase proporsi jumlah karyawan Divre yang mempunyai competency index 1 dan 2 dengan jumlah total karyawan Divre
Tujuan	Mengukur keberhasilan dari pengelolaan SDM yang tepat melalui kompetensi yang dimiliki oleh karyawan
Terkait dengan	Pengelolaan dan perancangan pekerjaan dari organisasi DIVRE 5 untuk mencapai SDM yang mempunyai motivasi tinggi, berkompeten dan dalam jumlah yang tepat
Target	54,989496
Formulasi	$(\text{Jumlah karyawan dengan competency index 1 s/d 2} / \text{jumlah total karyawan}) \times 100 \%$
Frekuensi pengukuran	1 tahun

Frekuensi review	1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	Laporan Competency Assesment
Siapa yang punya KPI	HR Area Competency Development
Satuan KPI	%

KPI IBP10a	rasio efektifitas program HR Area
Deskripsi	Perbandingan jumlah program dari HR Area yang mencapai target dengan jumlah total program HR Area yang dijalankan
Tujuan	Mengukur efektifitas dari pelaksanaan program HR Area
Terkait dengan	Pengelolaan SDM untuk mendukung pencapaian sasaran DIVRE 5
Target	100
Formulasi	(jumlah program yang mencapai target/ total program) * 100%
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	Laporan tahunan HR Area 05/KM
Siapa yang punya KPI	HR Area 05
Satuan KPI	-

KPI IBP10b	Pencapaian indikator SLA
Deskripsi	Nilai Service Level Agreement yang dicapai oleh HR Area
Tujuan	Mengukur keselarasan kinerja dari HR Area dan DIVRE 5
Terkait dengan	Pengelolaan SDM untuk mendukung pencapaian sasaran DIVRE 5
Target	100
Formulasi	nilai SLA yang dicapai
Frekuensi pengukuran	per 3 bulan
Frekuensi review	per 1 tahun
Scoring System	Higher is better

Sumber data	Data HRIS & Laporan SLA
Siapa yang punya KPI	HR Area 05
Satuan KPI	-

- Perspektif *Learning and Growth*

KPI LG1a	Jumlah training terlaksana sesuai dengan Training Plan
Deskripsi	Jumlah pelatihan yang berhasil dilaksanakan berdasarkan Training Plan
Tujuan	Tercapainya pengurangan gap kompetensi karyawan
Terkait dengan	Membentuk SDM dengan kompetensi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan bisnis perusahaan
Target	85
Formulasi	idem
Frekuensi pengukuran	per 3 bulan
Frekuensi review	per 1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	Laporan Training
Siapa yang punya KPI	HR Area 05
Satuan KPI	-

KPI LG1b	Jumlah hari pelatihan per karyawan per tahun
Deskripsi	Jumlah hari yang digunakan karyawan untuk mengikuti pelatihan dalam kurun waktu satu tahun
Tujuan	Tercapainya pengurangan gap kompetensi karyawan

Terkait dengan	Membentuk SDM dengan kompetensi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan bisnis perusahaan
Target	10
Formulasi	idem
Frekuensi pengukuran	per 3 bulan
Frekuensi review	per 1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	Laporan Training
Siapa yang punya KPI	Training Centre& HR Area 05
Satuan KPI	hari

KPI LG1c	Efektifitas Pelatihan
Deskripsi	Perbandingan persentase jumlah training yang efektif dengan 100 karyawan
Tujuan	Mengukur efektifitas pelatihan agar pengurangan gap kompetensi karyawan dapat dikurangi dengan optimal
Terkait dengan	Membentuk SDM dengan kompetensi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan bisnis perusahaan
Target	0,008
Formulasi	Persentase training efektif / 100 karyawan
Frekuensi pengukuran	per 3 bulan
Frekuensi review	per 1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	Laporan Efektifitas Training
Siapa yang punya KPI	Training Centre
Satuan KPI	-



KPI LG2a	Persentase Peningkatan Profit Divre
Deskripsi	Persentase perbandingan selisih profit divre dibandingkan dengan profit divre
Tujuan	Mengukur kemampuan Divre sebagai Profit centre
Terkait dengan	Peningkatan <i>competitive advantage</i> dari DIVRE V sebagai <i>profit centre</i>
Target	9,988776655
Formulasi	$\{\text{Profit divre}(n) - \text{Profit divre}(n-1)\} / \text{Profit divre}(n-1) * 100\%$
Frekuensi pengukuran	per 1 tahun
Frekuensi review	per 1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	RDB/KM DIVRE 5
Siapa yang punya KPI	Unit Business & Product Performance DIVRE 05
Satuan KPI	%

KPI LG3a	Persentase Adaptability karyawan
Deskripsi	Persentase perbandingan jumlah karyawan yang memahami kebijakan perusahaan dengan total karyawan Divre
Tujuan	Mengukur tercapainya sosialisasi & implementasi dari HR Policy pada karyawan Divre
Terkait dengan	Peningkatan terbentuknya <i>employee behaviour</i> sesuai dengan nilai dari The Telkom Way 135
Target	67,594538
Formulasi	$(\text{jumlah karyawan yang memahami kebijakan perusahaan} / \text{jumlah karyawan}) \times 100 \%$

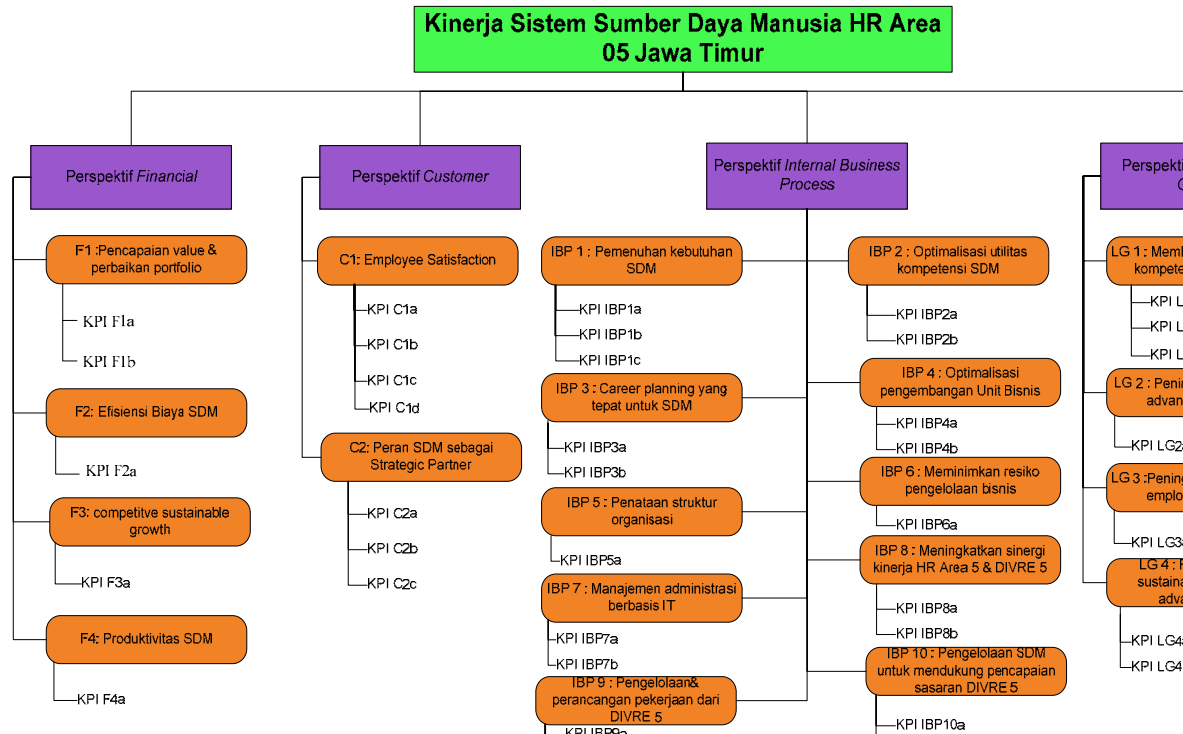
Frekuensi pengukuran	per 1 tahun
Frekuensi review	per 1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	1)Hasil survey pemahaman kebijakan      2)jumlah Kebijakan SDM yang ditetapkan pada tahun berjalan
Siapa yang punya KPI	HR Area 05
Satuan KPI	%

KPI LG4a	Persentase karyawan yang mengisi content KAMPIUN
Deskripsi	Persentase perbandingan jumlah karyawan yang mengisi content KAMPIUN dengan total karyawan Divre
Tujuan	Mendorong kontribusi pegawai dalam KAMPIUN
Terkait dengan	Pengembangan <i>sustainable competitive advantage</i> dari SDM secara keseluruhan dan merata melalui <i>knowledge management</i>
Target	100
Formulasi	(jumlah karyawan yang mengisi content KAMPIUN/jumlah karyawan)*100%
Frekuensi pengukuran	per 1 tahun
Frekuensi review	per 1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	Data KM
Siapa yang punya KPI	Divre 5
Satuan KPI	%

KPI LG4b	Persentase karyawan yang mengakses KAMPIUN
Deskripsi	Persentase perbandingan jumlah karyawan Divre yang mengakses KAMPIUN dengan total karyawan Divre
Tujuan	Mendorong penggunaan KAMPIUN sebagai bahan <i>best practice/ knowledge management</i>
Terkait dengan	Pengembangan <i>sustainable competitive advantage</i> dari SDM secara keseluruhan dan merata melalui <i>knowledge management</i>
Target	100
Formulasi	$(\text{jumlah karyawan yang mengakses KAMPIUN} / \text{jumlah karyawan}) * 100\%$
Frekuensi pengukuran	per 1 tahun
Frekuensi review	per 1 tahun
Scoring System	Higher is better
Sumber data	Data KM
Siapa yang punya KPI	Divre 5
Satuan KPI	%

**(halaman ini sengaja dikosongkan)**

## LAMPIRAN C1



**halaman ini sengaja dikosongkan)**

## LAMPIRAN C2



### KUISIONER PEMBOBOTAN TINGKAT KEPENTINGAN KPI



#### Pengukuran dan Peningkatan Kinerja Sistem SDM dari HR Area 05 Jawa Timur dengan menggunakan konsep Human Resource Scorecard dan Six Sigma

Dalam rangka penelitian Tugas Akhir di PT Telekomunikasi Indonesia pada Humen Resource Area 05 Jawa Timur dengan topik Pengukuran dan Peningkatan Kinerja Sistem SDM di HR Area 05, saya peneliti yang merupakan mahasiswa Teknik Industri-ITS, memohon kesediaan Bapak/ Ibu guna melengkapi survey pembobotan tingkat kepentingan Key Performance Indicator (KPI) yang menyusun sistem pengukuran kinerja yang dirancang pada penelitian Tugas Akhir ini.

Adapun hasil pembobotan tingkat kepentingan KPI, Strategic Objective dan Perspektif HR Scorecard ini akan dikalikan dengan skor pencapaian masing-masing KPI. Kuisioner Pembobotan Tingkat Kepentingan ini bertujuan untuk memboobotkan masing-masing Perspektif, strategic objective dan KPI dari Sistem Pengukuran Kinerja yang dirancang pada penelitian Tugas Akhir ini.

Adapun petunjuk pengisian kuisioner ini adalah sebagai berikut.

#### Petunjuk :

1. Berilah nilai level dengan menggunakan skala penilaian di bawah ini :

#### Skala Penilaian dalam AHP

Nilai	Tingkat Kepentingan
1	Perspektif/ strategic objective/ KPI A sama penting dibanding dengan Perspektif/ strategic objective/ KPI B
3	Perspektif/ strategic objective/ KPI A sedikit lebih penting dibanding dengan Perspektif/ strategic objective/ KPI B
5	Perspektif/ strategic objective/ KPI A lebih penting dibanding dengan Perspektif/ strategic objective/ KPI B
7	Perspektif/ strategic objective/ KPI A sangat penting dibanding dengan Perspektif/ strategic objective/ KPI B
9	Perspektif/ strategic objective/ KPI A jauh sangat penting dibanding dengan Perspektif/ strategic objective/ KPI B
2,4,6,8	nilai tengah diantara dua nilai terdekat

\*) Pengertian nilai tengah-tengah adalah Jika Perspektif/ strategic objective/ KPI sedikit lebih penting dari Perspektif/ strategic objective/ KPI B maka kita seharusnya memberikan nilai 3, namun jika nilai 3 tersebut dianggap masih terlalu besar dan nilai 1 masih terlalu kecil maka nilai 2 yang harus kita berikan untuk prioritas dan Perspektif/ strategic objective/ KPI A dengan Perspektif/ strategic objective/ KPI B

2. Contoh pengisian kuisioner (silahkan pilih salah satu cara) :

- Metode Pertama :

KPI	Skala Penilaian	KPI
Indeks Kepuasan Karyawan	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Frekuensi Keluhan Karyawan

Artinya, KPI Frekuensi Keluhan Karyawan **lebih penting** dibandingkan dengan Indeks Kepuasan Karyawan.

- Metode Kedua :

Bobot	KPI	Skala Penilaian	KPI	Bobot
	Indeks Kepuasan Karyawan	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Frekuensi Keluhan Karyawan	

Artinya, KPI Frekuensi Keluhan Karyawan **lebih penting** dibandingkan dengan KPI Indeks Kepuasan Karyawan.

#### BIODATA RESPONDEN

Nama Responden : .....

Jabatan : .....

#### KUISIONER TINGKAT KEPENTINGAN PERSPEKTIF


Perspektif	Skala Penilaian	Perspektif
Financial	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Customer
Financial	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Internal Business Process
Financial	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Learning and Growth
Customer	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Internal Business Process
Customer	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Learning and Growth
Internal Business Process	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Learning and Growth

IBP 5 : Penataan struktur organisasi yang tepat	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 5 : Penataan struktur organisasi yang tepat
IBP 5 : Penataan struktur organisasi yang tepat	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 5 : Penataan struktur organisasi yang tepat
IBP 6 : Meminimalkan risiko pengelolaan bisnis	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 6 : Meminimalkan risiko pengelolaan bisnis
IBP 6 : Meminimalkan risiko pengelolaan bisnis	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 6 : Meminimalkan risiko pengelolaan bisnis
IBP 6 : Meminimalkan risiko pengelolaan bisnis	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 6 : Meminimalkan risiko pengelolaan bisnis
IBP 6 : Meminimalkan risiko pengelolaan bisnis	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 6 : Meminimalkan risiko pengelolaan bisnis
IBP 7 : Manajemen administrasi berbasis Information Technology	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 7 : Manajemen administrasi berbasis Information Technology
IBP 7 : Manajemen administrasi berbasis Information Technology	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 7 : Manajemen administrasi berbasis Information Technology
IBP 7 : Manajemen administrasi berbasis Information Technology	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 7 : Manajemen administrasi berbasis Information Technology
IBP 7 : Manajemen administrasi berbasis Information Technology	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 7 : Manajemen administrasi berbasis Information Technology
IBP 8 : Meningkatkan sinergi kinerja antara HR Area 5 dan DIVRE 5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 8 : Meningkatkan sinergi kinerja antara HR Area 5 dan DIVRE 5
IBP 8 : Meningkatkan sinergi kinerja antara HR Area 5 dan DIVRE 6	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 8 : Meningkatkan sinergi kinerja antara HR Area 5 dan DIVRE 6
IBP 9 : Pengelolaan dan perancangan pekerjaan dari organisasi DIVRE 5 untuk mencapai SDM yang mempunyai motivasi tinggi, berkompoten dan dalam jumlah yang tepat	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 9 : Pengelolaan dan perancangan pekerjaan dari organisasi DIVRE 5 untuk mencapai SDM yang mempunyai motivasi tinggi, berkompoten dan dalam jumlah yang tepat
LG 1: Membentuk SDM dengan kompetensi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan bisnis perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	LG 1: Membentuk SDM dengan kompetensi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan bisnis perusahaan
LG 1: Membentuk SDM dengan kompetensi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan bisnis perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	LG 1: Membentuk SDM dengan kompetensi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan bisnis perusahaan
LG 1: Membentuk SDM dengan kompetensi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan bisnis perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	LG 1: Membentuk SDM dengan kompetensi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan bisnis perusahaan
LG 2 : Peningkatan competitive advantage dari DIVRE V sebagai profit centre	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	LG 2 : Peningkatan competitive advantage dari DIVRE V sebagai profit centre
LG 2 : Peningkatan competitive advantage dari DIVRE V sebagai profit centre	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	LG 2 : Peningkatan competitive advantage dari DIVRE V sebagai profit centre
LG 3 : Peningkatan terbentuknya employee behaviour sesuai dengan nilai dari The Telkom Way 135	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	LG 3 : Peningkatan terbentuknya employee behaviour sesuai dengan nilai dari The Telkom Way 135
LG 3 : Peningkatan terbentuknya employee behaviour sesuai dengan nilai dari The Telkom Way 135	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	LG 3 : Peningkatan terbentuknya employee behaviour sesuai dengan nilai dari The Telkom Way 135
LG 4 : Pengembangan sustainable competitive advantage dari SDM secara keseluruhan dan merata melalui knowledge management	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	LG 4 : Pengembangan sustainable competitive advantage dari SDM secara keseluruhan dan merata melalui knowledge management
LG 4 : Pengembangan sustainable competitive advantage dari SDM secara keseluruhan dan merata melalui knowledge management	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	LG 4 : Pengembangan sustainable competitive advantage dari SDM secara keseluruhan dan merata melalui knowledge management



## KUISIONER TINGKAT KEPENTINGAN STRATEGIC OBJECTIVE

Bobot	Strategic Objective	Skala Penilaian															Strategic Objective	Bobot	
	F 1 :Mendukung pencapaian value dan perbaikan portfolio perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	F 2 : Efisiensi biaya SDM	
	F 1 :Mendukung pencapaian value dan perbaikan portfolio perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	F 3 : Mencapai competitive sustainable growth	
	F 1 :Mendukung pencapaian value dan perbaikan portfolio perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	F 4 : Peningkatan Produktivitas SDM	
	F 2 : Efisiensi biaya SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	F 3 : Mencapai competitive sustainable growth	
	F 2 : Efisiensi biaya SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	F 4 : Peningkatan Produktivitas SDM	
	F 3 : Mencapai competitive sustainable growth	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	F 4 : Peningkatan Produktivitas SDM	
	C 1 : Meningkatkan Employee Satisfaction dari SDM DIVRE 5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	C 2 : Mewujudkan peran SDM sebagai strategic partner dalam pengelolaan bisnis perusahaan	
	IBP 1 : Pemenuhan kebutuhan SDM disesuaikan dengan pengelolaan bisnis perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	IBP 2 : Optimalisasi utilitas kompetensi SDM dalam pengelolaan bisnis perusahaan	
	IBP 1 : Pemenuhan kebutuhan SDM disesuaikan dengan pengelolaan bisnis perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	IBP 3 : Career planning yang tepat untuk SDM	
	IBP 1 : Pemenuhan kebutuhan SDM disesuaikan dengan pengelolaan bisnis perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	IBP 4 : Optimalisasi pengembangan Unit Bisnis Perusahaan	
	IBP 1 : Pemenuhan kebutuhan SDM disesuaikan dengan pengelolaan bisnis perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	IBP 5 : Penataan struktur organisasi yang tepat	
	IBP 1 : Pemenuhan kebutuhan SDM disesuaikan dengan pengelolaan bisnis perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	IBP 6 : Meminimkan resiko pengelolaan bisnis	
	IBP 1 : Pemenuhan kebutuhan SDM disesuaikan dengan pengelolaan bisnis perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	IBP 7 : Manajemen administrasi berbasis Information Technology	
	IBP 1 : Pemenuhan kebutuhan SDM disesuaikan dengan pengelolaan bisnis perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	IBP 8 : Meningkatkan sinergi kinerja antara HR Area 5 dan DIVRE 5	
	IBP 1 : Pemenuhan kebutuhan SDM disesuaikan dengan pengelolaan bisnis perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	IBP 9 : Pengelolaan dan perancangan pekerjaan dari	
	IBP 1 : Pemenuhan kebutuhan SDM disesuaikan dengan pengelolaan bisnis perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	IBP 10 : Pengelolaan SDM untuk mendukung pencapaian sasaran DIVRE 5	
	IBP 2 : Optimalisasi utilitas kompetensi SDM dalam pengelolaan bisnis perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	IBP 3 : Career planning yang tepat untuk SDM	
	IBP 2 : Optimalisasi utilitas kompetensi SDM dalam pengelolaan bisnis perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	IBP 4 : Optimalisasi pengembangan Unit Bisnis Perusahaan	

																			
IBP 2 : Optimalisasi utilitas kompetensi SDM dalam pengelolaan bisnis perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 5 : Penataan struktur organisasi yang tepat	
IBP 2 : Optimalisasi utilitas kompetensi SDM dalam pengelolaan bisnis perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 6 : Meminimalkan resiko pengelolaan bisnis	
IBP 2 : Optimalisasi utilitas kompetensi SDM dalam pengelolaan bisnis perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 7 : Manajemen administrasi berbasis Information Technology	
IBP 2 : Optimalisasi utilitas kompetensi SDM dalam pengelolaan bisnis perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 8 : Meningkatkan sinergi kinerja antara HR Area 5 dan DIVRE 5	
IBP 2 : Optimalisasi utilitas kompetensi SDM dalam pengelolaan bisnis perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 9 : Pengelolaan dan perancangan pekerjaan dari organisasi DIVRE 5 untuk mencapai SDM yang mempunyai motivasi tinggi, berkompeten dan dalam jumlah yang tepat	
IBP 2 : Optimalisasi utilitas kompetensi SDM dalam pengelolaan bisnis perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 10 : Pengelolaan SDM untuk mendukung pencapaian sasaran organisasi	
IBP 3 : Career planning yang tepat untuk SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 5 : Penataan struktur organisasi yang tepat	
IBP 3 : Career planning yang tepat untuk SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 6 : Meminimalkan resiko pengelolaan bisnis	
IBP 3 : Career planning yang tepat untuk SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 7 : Manajemen administrasi berbasis Information Technology	
IBP 3 : Career planning yang tepat untuk SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 8 : Meningkatkan sinergi kinerja antara HR Area 5 dan DIVRE 5	
IBP 3 : Career planning yang tepat untuk SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 9 : Pengelolaan dan perancangan pekerjaan dari organisasi DIVRE 5 untuk mencapai SDM yang mempunyai motivasi tinggi, berkompeten dan dalam jumlah yang tepat	
IBP 3 : Career planning yang tepat untuk SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 10 : Pengelolaan SDM untuk mendukung pencapaian sasaran DIVRE 5	
IBP 3 : Career planning yang tepat untuk SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 5 : Penataan struktur organisasi yang tepat	
IBP 4 : Optimalisasi pengembangan Unit Bisnis Perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 6 : Meminimalkan resiko pengelolaan bisnis	
IBP 4 : Optimalisasi pengembangan Unit Bisnis Perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 7 : Manajemen administrasi berbasis Information Technology	
IBP 4 : Optimalisasi pengembangan Unit Bisnis Perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 8 : Meningkatkan sinergi kinerja antara HR Area 5 dan DIVRE 5	
IBP 4 : Optimalisasi pengembangan Unit Bisnis Perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 9 : Pengelolaan dan perancangan pekerjaan dari organisasi DIVRE 5 untuk mencapai SDM yang mempunyai motivasi tinggi, berkompeten dan dalam jumlah yang tepat	
IBP 4 : Optimalisasi pengembangan Unit Bisnis Perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 10 : Pengelolaan SDM untuk mendukung pencapaian sasaran DIVRE 5	
IBP 5 : Penataan struktur organisasi yang tepat	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 6 : Meminimalkan resiko pengelolaan bisnis	
IBP 5 : Penataan struktur organisasi yang tepat	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 7 : Manajemen administrasi berbasis Information Technology	
IBP 5 : Penataan struktur organisasi yang tepat	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IBP 8 : Meningkatkan sinergi kinerja antara HR Area 5 dan DIVRE 5	

## KUISIONER TINGKAT KEPENTINGAN KEY PERFORMANCE INDICATOR

Bobot	KPI	Skala Penilaian																KPI	
	Indeks Kepuasan Karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Frekuensi Keluhan Karyawan
	Indeks Kepuasan Karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Response Time terhadap keluhan Karyawan
	Indeks Kepuasan Karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tindakanlanjut Employee Satisfact Index sesuai kewenangan
	Frekuensi Keluhan Karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Response Time terhadap keluhan Karyawan
	Frekuensi Keluhan Karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tindakanlanjut Employee Satisfact Index sesuai kewenangan
	Response Time terhadap keluhan Karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tindakanlanjut Employee Satisfact Index sesuai kewenangan
	Human Capital Value Added	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Profit per karyawan
	Human Capital Value Added	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah competency requirement yang dievaluasi per periode
	Profit per karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah competency requirement yang dievaluasi per periode
	Persentase Pertumbuhan EBITDA unconsolidated	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Rasio Wallet Share Produk TELKOM baru
	Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk melakukan proses rekrutmen	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah karyawan yang direkrut program rekrutmen 2007
	Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk melakukan proses rekrutmen	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Rata-rata Skor Evaluasi Kinerja karyawan baru
	Jumlah karyawan yang direkrut dari program rekrutmen 2007	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Rata-rata Skor Evaluasi Kinerja karyawan baru
	rasio rotasi karyawan sesuai dengan hasil survei	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	rasio Competency index karyawan K1 s/d K3
	persentase jumlah jabatan yang telah memiliki succession planning yang jelas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Succession plan ratio
	Persentase jumlah job profiling yang sudah selesai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase jumlah Jabatan yang dievaluasi
	jumlah implementasi aplikasi administrasi berbasis IT	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	persentase karyawan yang memahami aplikasi administrasi berbasis IT
	jumlah DJM yang diperbaiki berdasarkan SOA dan TQMS	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	SLA compliance HR Area dengan DIVRE
	Staffing index karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	persentase karyawan dengan Competency Index 2 dan 1
	rasio efektifitas program HR Area	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pencapaian indikator SLA
	Jumlah training terlaksana sesuai dengan Training Plan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah hari pelatihan per karyawan per tahun
	Jumlah training terlaksana sesuai dengan Training Plan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Efektifitas Pelatihan
	Jumlah hari pelatihan per karyawan per tahun	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Efektifitas Pelatihan
	Persentase karyawan yang mengisi content KAMPIUN	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase karyawan yang mengisi KAMPIUN

**(halaman ini sengaja dikosongkan)**

■ Goal: Bobot Kepentingan KPI dari kinerja Sistem SDM HR Area 05

■ Financial Perspective (L:0,662 G:0,662)

■ F 1 :Mendukung pencapaian value dan perbaikan portfolio perusahaan (L:0,283 G:0,187)

■ Persentase Pertumbuhan EBITDA unconsolidated (L:0,875 G:0,164)

■ Rasio Wallet Share Produk TELKOM (L:0,125 G:0,023)

■ F 2 : Efisiensi biaya SDM (L:0,147 G:0,097)

■ Rasio Personnel Expense dan Revenue

■ F 3 : Mencapai competitive sustainable growth (L:0,468 G:0,310)

■ Persentase Pertumbuhan Revenue Perusahaan

■ F 4 : Peningkatan Produktivitas SDM (L:0,102 G:0,068)

■ Produktivitas Karyawan

■ Customer Perspective (L:0,206 G:0,206)

■ C 1 : Meningkatkan Employee Satisfaction dari SDM DIVRE 5 (L:0,500 G:0,103)

■ Indeks Kepuasan Karyawan (L:0,237 G:0,025)

■ Frekuensi Keluhan Karyawan (L:0,037 G:0,004)

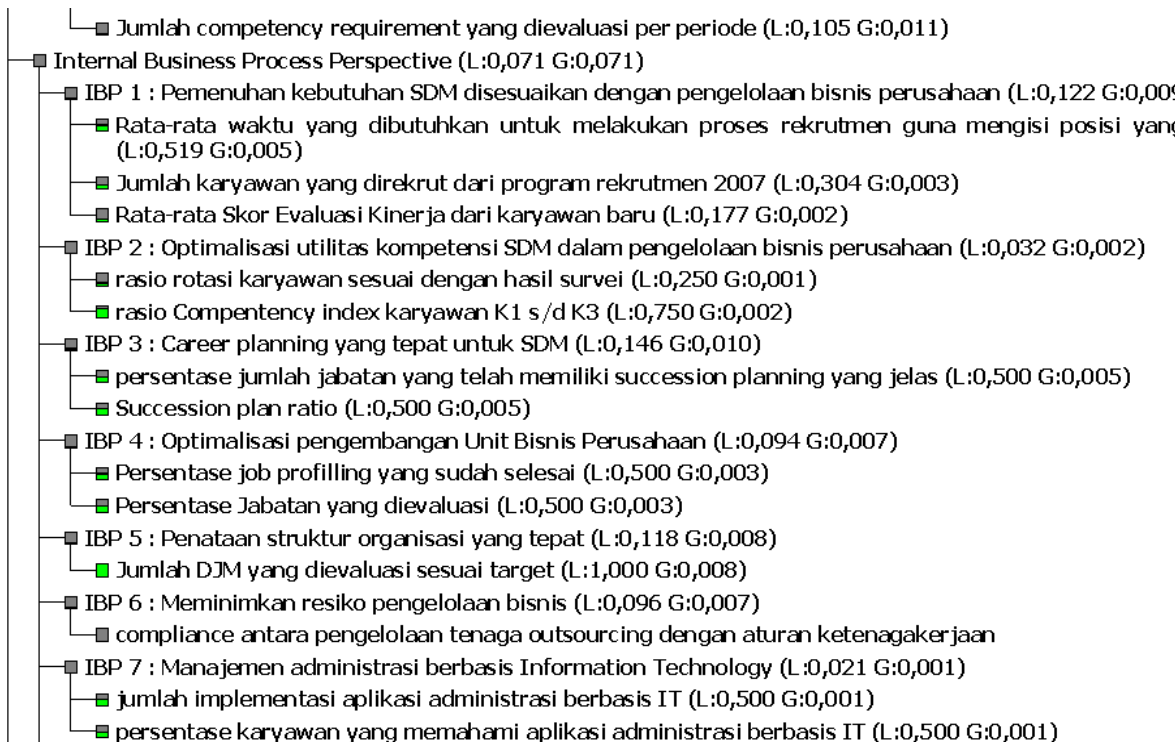
■ Response Time terhadap keluhan Karyawan (L:0,081 G:0,008)

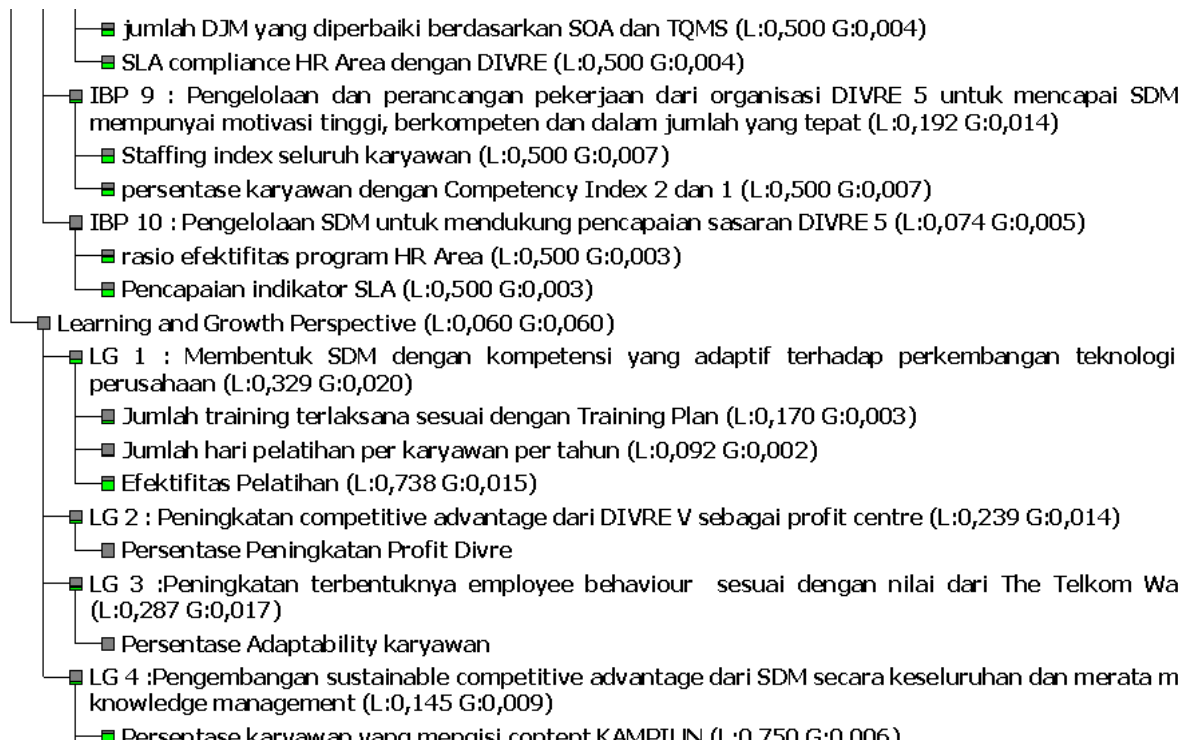
■ Tindakanjut Employee Satisfaction Index sesuai kewenangan (L:0,645 G:0,067)

■ C 2 : Mewujudkan peran SDM sebagai strategic partner dalam pengelolaan bisnis perusahaan (L:0,500 G:0,103)

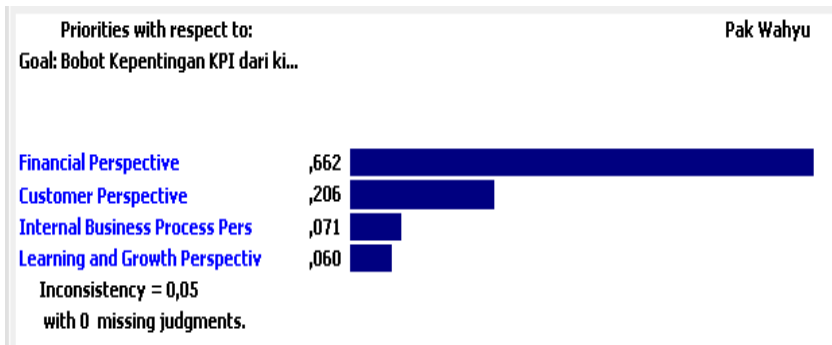
■ Human Capital Value Added (L:0,258 G:0,027)

■ Profit per karyawan (L:0,637 G:0,066)



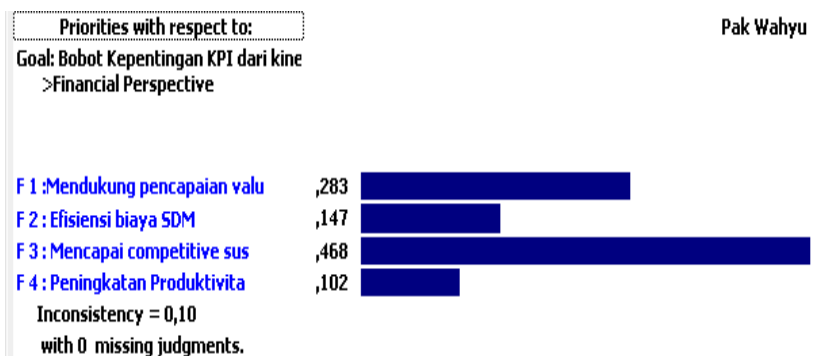


## Pembobotan Nilai Perspektif



Pembobotan antar *strategic objective* pada perspektif

### Financial





## Pembobotan antar *strategic objective* pada perspektif

### *Customer*

Priorities with respect to:  
Goal: Bobot Kepentingan KPI dari kine  
>Customer Perspective

Pak Wahyu

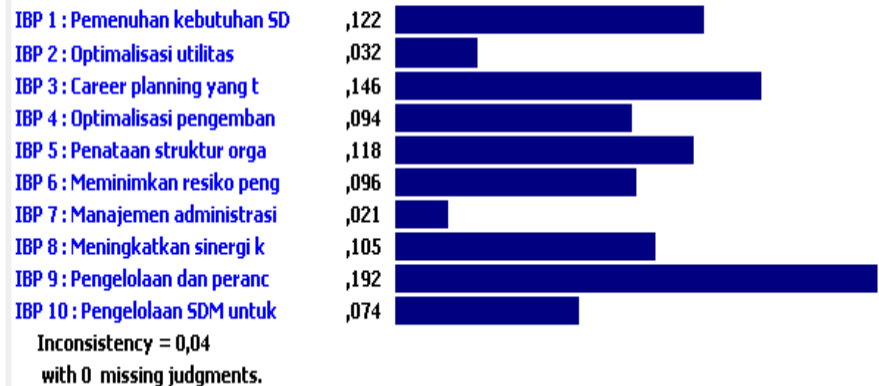


## Pembobotan antar *strategic objective* pada perspektif

### *Internal Business Process*

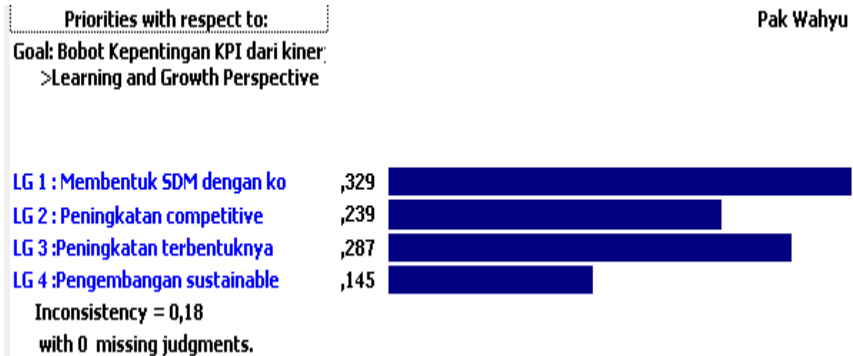
Priorities with respect to:  
Goal: Bobot Kepentingan KPI dari kine  
>Internal Business Process Pers...

Pak Wahyu

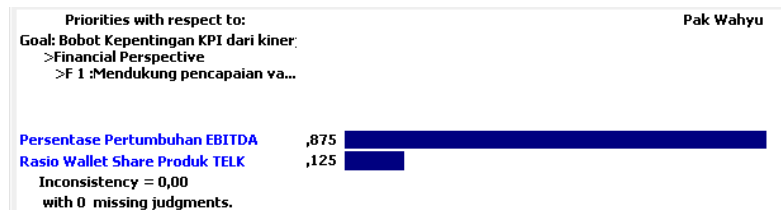


## Pembobotan antar *strategic objective* pada perspektif

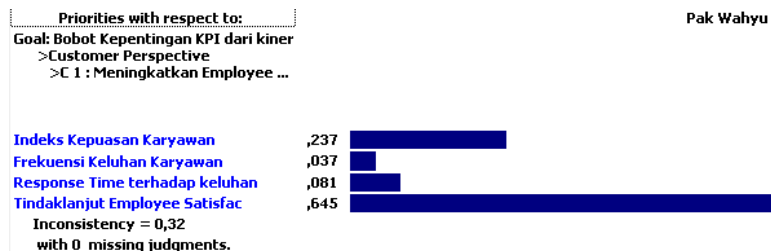
### *Learning and Growth*



## Pembobotan antar KPI pada *Strategic Obejctive Financial I*



## Pembobotan antar KPI pada *Strategic Obejctive Customer I*



## Pembobotan antar KPI pada *Strategic Obejctive Customer 2*

<b>Priorities with respect to:</b>		Pak Wahyu
<b>Goal: Bobot Kepentingan KPI dari kinerja</b>		
>Customer Perspective		
>C 2 : Mewujudkan peran SDM s...		
Human Capital Value Added	,258	<div></div>
Profit per karyawan	,637	<div></div>
Jumlah competency requirement	,105	<div></div>
Inconsistency = 0,04		
with 0 missing judgments.		

## Pembobotan antar KPI pada *Strategic Obejctive Internal*

### *Business Process 1*

<b>Priorities with respect to:</b>		Pak Wahyu
<b>Goal: Bobot Kepentingan KPI dari kinerja</b>		
>Internal Business Process Perspective		
>IBP 1 : Pemenuhan kebutuhan		
Rata-rata waktu yang dibutuhkan	,519	<div></div>
Jumlah karyawan yang direkrut	,304	<div></div>
Rata-rata Skor Evaluasi Kinerja	,177	<div></div>
Inconsistency = 1,21		
with 0 missing judgments.		

## Pembobotan antar KPI pada *Strategic Obejctive Internal*

### *Business Process 2*

<b>Priorities with respect to:</b>		Pak Wahyu
<b>Goal: Bobot Kepentingan KPI dari kinerja</b>		
>Internal Business Process Perspective		
>IBP 2 : Optimalisasi utilitas ko...		
rasio rotasi karyawan sesuai d	,250	<div></div>
rasio Competency index karyawan	,750	<div></div>
Inconsistency = 0,00		
with 0 missing judgments.		

Pembobotan antar KPI pada *Strategic Obejctive Internal*  
*Business Process 3*

Priorities with respect to:		Pak Wahyu
Goal: Bobot Kepentingan KPI dari kine		
>Internal Business Process Perspe		
>IBP 3 : Career planning yang t...		
persentase jumlah jabatan yang	,500	<div></div>
Succession plan ratio	,500	<div></div>
Inconsistency = 0,00		
with 0 missing judgments.		

Pembobotan antar KPI pada *Strategic Obejctive Internal*  
*Business Process 4*

Priorities with respect to:		Pak Wahyu
Goal: Bobot Kepentingan KPI dari kine		
>Internal Business Process Persp		
>IBP 4 : Optimalisasi pengemb...		
Persentase job profiling yang	,500	<div></div>
Persentase Jabatan yang dieval	,500	<div></div>
Inconsistency = 0,00		
with 0 missing judgments.		

Pembobotan antar KPI pada *Strategic Obejctive Internal*  
*Business Process 7*

Priorities with respect to:		Pak Wahyu
Goal: Bobot Kepentingan KPI dari kinerja		
>Internal Business Process Perspecti		
>IBP 7 : Manajemen administrasi ...		
jumlah implementasi aplikasi a	,500	<div></div>
persentase karyawan yang memah	,500	<div></div>
Inconsistency = 0,00		
with 0 missing judgments.		

Pembobotan antar KPI pada *Strategic Obejctive Internal*  
*Business Process 8*

Priorities with respect to:		Pak Wahyu
Goal: Bobot Kepentingan KPI dari kine		
>Internal Business Process Perspe		
>IBP 8 : Meningkatkan sinergi ...		
jumlah DJM yang diperbaiki ber	,500	
SLA compliance HR Area dengan	,500	
Inconsistency = 0,00		
with 0 missing judgments.		

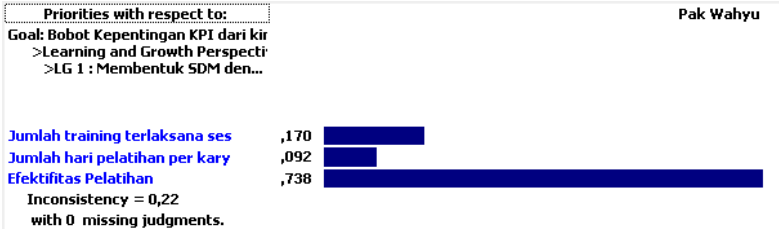
Pembobotan antar KPI pada *Strategic Obejctive Internal*  
*Business Process 9*

Priorities with respect to:		Pak Wahyu
Goal: Bobot Kepentingan KPI dari kinerja		
>Internal Business Process Perspect		
>IBP 9 : Pengelolaan dan peranc...		
Staffing index seluruh karyawan	,500	
persentase karyawan dengan Com	,500	
Inconsistency = 0,00		
with 0 missing judgments.		

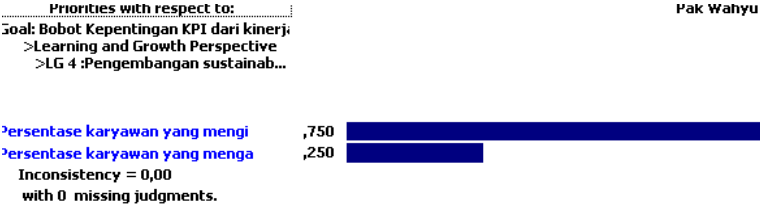
Pembobotan antar KPI pada *Strategic Obejctive Internal*  
*Business Process 10*

Priorities with respect to:		Pak Wahyu
Goal: Bobot Kepentingan KPI dari ki		
>Internal Business Process Pers		
>IBP 10 : Pengelolaan SDM u...		
rasio efektivitas program HR A	,500	
Pencapaian indikator SLA	,500	
Inconsistency = 0,00		
with 0 missing judgments.		

Pembobotan antar KPI pada *Strategic Obejctive Learning*  
*and Growth 1*



Pembobotan antar KPI pada *Strategic Obejctive Learning*  
*and Growth 4*



## LAMPIRAN D1

<i>Variable</i>	<i>Why 1</i>	<i>Why 2</i>	<i>Why 3</i>	<i>Why</i>
<b>Jumlah Karyawan yang mengisi content KAMPIUN</b>	Permasalahan dari pihak Karyawan	<i>Awareness</i> dari Karyawan DIVRE 5 masih kurang	Karyawan belum mengetahui manfaat dari KAMPIUN	Kurangnya sosialisasi
			KAMPIUN belum menjadi bagian dari kebutuhan Karyawan dalam meningkatkan kinerja	Belum adanya pemarket KAMPIUN sebagai tkerja yang wajib untu
		<i>Skill</i> Karyawan untuk melakukan <i>sharing knowledge</i> secara tertulis masih kurang	Tingkat pemahaman Karyawan terhadap Teknologi Informas	
	Permasalahan dari pihak Perusahaan		Kapabilitas Karyawan kurang (Umur, tingkat pendidikan)	
		Kurang jelasnya pemanfaatan KAMPIUN untuk peningkatan kinerja Unit maupun individu	Belum adanya ketetapan mengenai hubungan pemanfaatan K membantu meningkatkan kinerja Unit Bisnis ataupun Individu	
		Budaya Perusahaan belum mendukung karyawan dalam melakukan <i>sharing knowledge</i>	<i>Role model</i> yang kurang sempurna	
			Faktor <i>legacy</i> perusahaan	

**(halaman ini sengaja dikosongkan)**

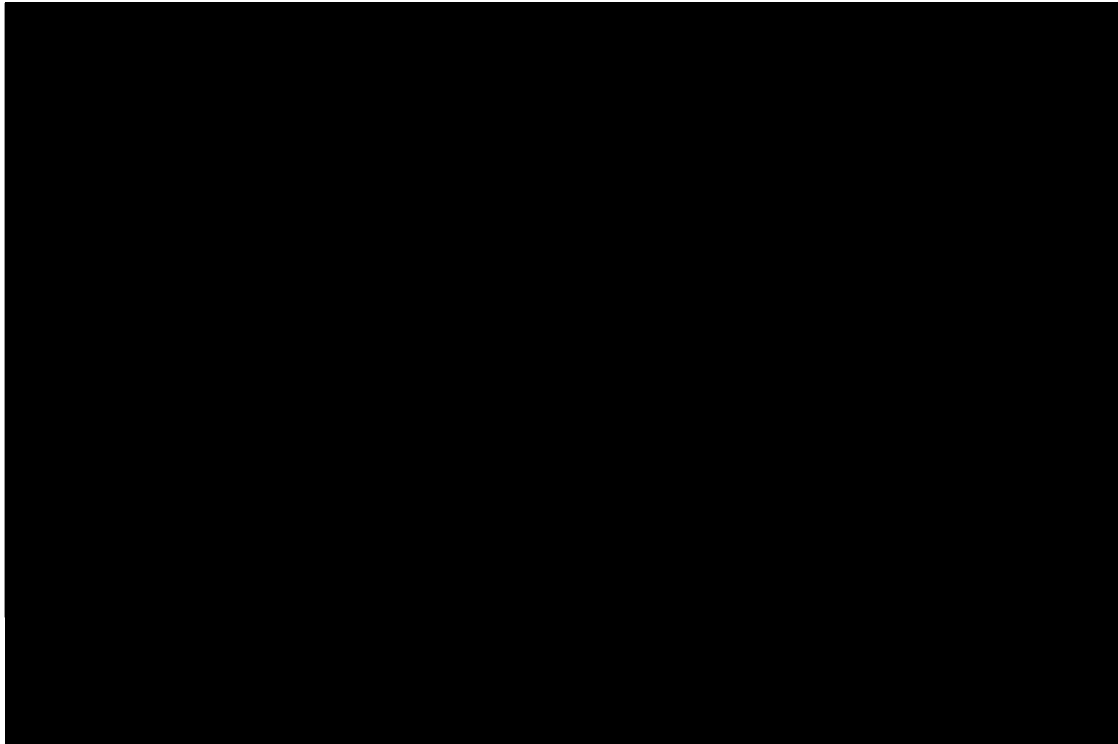


## LAMPIRAN E1

Rating	Deskripsi Faktor		
	<i>Severity</i>	<i>Occurance</i>	<i>Detection</i>
<b>1</b>	Tidak ada efek	< 0,01 % per 1 tahun	Kontrol proses sangat mudah dideteksi (manual & otomatis)
<b>2</b>	Kegagalan berpengaruh terhadap <0,1 % kinerja Sistem SDM	> 0,01 % - 0,05 % per 1 tahun	
<b>3</b>	Kegagalan berpengaruh terhadap 0,1-0,5% kinerja Sistem SDM	> 0,05 % - 0,1 % per 1 tahun	Kontrol proses dapat dideteksi secara otomatis
<b>4</b>	Kegagalan berpengaruh terhadap 0,6-1,0% kinerja Sistem SDM	> 0,1 % - 0,25 % per 1 tahun	
<b>5</b>	Kegagalan berpengaruh terhadap 1,1-2% kinerja Sistem SDM	> 0,25 % - 0,5 % per 1 tahun	Kontrol proses dapat dideteksi secara manual
<b>6</b>	Kegagalan berpengaruh terhadap 1,1-1,5% kinerja Sistem SDM	> 0,5 % - 1 % per 1 tahun	
<b>7</b>	Kegagalan berpengaruh terhadap 2,1-2,5% kinerja Sistem SDM	> 1 % - 5 % per 1 tahun	Kontrol proses dapat dideteksi dengan membandingkan spesifikasi
<b>8</b>	Kegagalan berpengaruh terhadap 2,6-3,0% kinerja Sistem SDM	> 5 % - 10 % per 1 tahun	
<b>9</b>	Kegagalan berpengaruh terhadap 3,1-3,5% kinerja Sistem SDM	> 10 % - 20 % per 1 tahun	Tidak ada yang dapat digunakan untuk mengontrol proses
<b>10</b>	Kegagalan berpengaruh terhadap 3,6-4% kinerja Sistem SDM	> 20 % - 25 % per 1 tahun	

**(halaman ini sengaja dikosongkan)**

## LAMPIRAN E2



**(halaman ini sengaja dikosongkan)**

## LAMPIRAN F1

No	Alternatif	Biaya per alternatif	Total Biaya 1 tahun
A1	1	Rp2.400.000	Rp182.400.000
	X	Rp180.000.000	
A2	2	Rp1.000.000	Rp181.000.000
	X	Rp180.000.000	
A3	3	Rp800.000	Rp180.800.000
	X	Rp180.000.000	
A4	4	Rp400.000	Rp180.400.000
	X	Rp180.000.000	
KA1	1	Rp2.400.000	Rp183.400.000
	2	Rp1.000.000	
	X	Rp180.000.000	
KA2	1	Rp2.400.000	Rp183.200.000
	3	Rp800.000	
	X	Rp180.000.000	
KA3	1	Rp2.400.000	Rp182.800.000
	4	Rp400.000	
	X	Rp180.000.000	
KA4	2	Rp1.000.000	Rp181.800.000
	3	Rp800.000	
	X	Rp180.000.000	
KA5	2	Rp1.000.000	Rp181.400.000
	4	Rp400.000	
	X	Rp180.000.000	
KA6	3	Rp800.000	Rp181.200.000
	4	Rp400.000	
	X	Rp180.000.000	
KA7	1	Rp2.400.000	Rp184.200.000
	2	Rp1.000.000	
	3	Rp800.000	
	X	Rp180.000.000	
KA8	1	Rp2.400.000	Rp183.600.000
	3	Rp800.000	
	4	Rp400.000	
	X	Rp180.000.000	
KA9	2	Rp1.000.000	Rp182.200.000
	3	Rp800.000	
	4	Rp400.000	
	X	Rp180.000.000	
KA10	1	Rp2.400.000	Rp183.800.000
	2	Rp1.000.000	
	4	Rp400.000	
	X	Rp180.000.000	
Keterangan :			
X = biaya operasional KAMPIUN per 1 tahun ( Rp. 15.000.000 x 12 bulan)			

**(halaman ini sengaja dikosongkan)**

## LAMPIRAN F2

### Perhitungan nilai Performansi setiap Alternatif perbaikan

No	Atribut	existing	A1	A2	A3	A4	KA1	KA2	KA3	KA4	KA5	KA6	KA7	K
1	Mendorong kontribusi Karyawan dalam KAMPIUN	5	7	5	4	8	7	7	8	4	8	8	8	8
2	Pengembangan implementasi <i>knowledge management</i>	3	6	3	6	8	6	7	8	6	8	8	7	8
3	Pengembangan <i>sustainable competitive advantage</i> dari SDM secara merata	3	7	3	3	8	7	7	8	4	8	8	7	8
4	Penggunaan KAMPIUN sebagai bahan <i>best practice</i>	3	7	3	6	8	7	7	8	6	8	9	8	8
5	Pengembangan sistem dan infrastruktur	4	4	4	3	4	4	4	5	3	5	4	5	8
6	Peningkatan fungsi dari KAMPIUN untuk karyawan	3	7	3	6	8	7	7	8	6	8	9	8	8
Total		21	38	21	28	44	38	39	45	29	45	46	43	8
Average		3,5	6,33	3,5	4,67	7,3	6,33	6,5	7,5	4,83	7,5	7,67	7,17	8

### Perhitungan nilai Performansi terbobot setiap Alternatif perbaikan

No	Atribut	Bobot	Existing	A1	A2	A3	A4	KA1	KA2	KA3	KA4	KA5	KA6	KA7	K
1	Mendorong kontribusi Karyawan dalam KAMPIUN	0,1	0,5	0,7	0,5	0,4	0,8	0,7	0,7	0,8	0,4	0,8	0,8	0,8	8
2	Pengembangan implementasi <i>knowledge management</i>	0,2	0,6	1,2	0,6	1,2	1,6	1,2	1,4	1,6	1,2	1,6	1,6	1,4	8
3	Pengembangan <i>sustainable competitive advantage</i> dari SDM secara merata	0,2	0,6	1,4	0,6	0,6	1,6	1,4	1,4	1,6	0,8	1,6	1,6	1,4	8
4	Penggunaan KAMPIUN sebagai bahan <i>best practice</i>	0,2	0,6	1,4	0,6	1,2	1,6	1,4	1,4	1,6	1,2	1,6	1,8	1,6	8
5	Pengembangan sistem dan infrastruktur	0,1	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	0,5	0,3	0,5	0,4	0,5	8
6	Peningkatan fungsi dari KAMPIUN untuk karyawan	0,2	0,6	1,4	0,6	1,2	1,6	1,4	1,4	1,6	1,2	1,6	1,8	1,6	8
Total		1	3,3	6,5	3,3	4,9	7,6	6,5	6,7	7,7	5,1	7,7	8	7,3	8

**(halaman ini sengaja dikosongkan)**



## BIODATA PENULIS



Penulis dilahirkan di Surabaya, 15 November 1986, merupakan anak ketiga dari tiga bersaudara. Penulis telah menempuh pendidikan formal yaitu SDN. Kertajaya XIII/219 Surabaya, SLTPN 1 Surabaya, SMUN 2 Surabaya. Setelah lulus dari SMU pada tahun 2004, Penulis diterima di Jurusan Teknik Industri ITS melalui jalur SPMB. Di Jurusan Teknik Industri ITS, Penulis tercatat sebagai asisten dari Laboratorium Pengembangan Sistem dan Manajemen Industri dan juga menjadi asisten mata kuliah Analisa Biaya, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Jasa. Selama perkuliahan, Penulis aktif dalam berbagai kegiatan dan organisasi seperti menjabat sebagai Staff dan Bendahara Dept.PPA-HMTI ITS, Staff Dep. Dagri BEM FTI ITS, Kepala Departemen *Public Relation* dari Laboratorium PSMI. Sedangkan kegiatan yang pernah diikuti oleh Penulis antara lain sebagai Koordinator Stand Bank Indonesia dalam PPST Mojokerto dan sebagai MC pada berbagai kegiatan di lingkungan kampus. Penulis juga pernah menjalani kegiatan magang di PT. Telekomunikasi Selular (TELKOMSEL) dengan penelitian mengenai kepuasan pelanggan GraPARI Surabaya. Selain kegiatan perkuliahan, penulis juga bekerja *freelance* sebagai *marketing staff* di PASTI ITS. Prestasi yang pernah diraih oleh Penulis yaitu sebagai penerima beasiswa ikatan dinas *Talent Scouting* dari Bank Niaga untuk periode tahun 2008. Bidang minat Penulis antara lain Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Strategi, Manajemen Jasa dan *Feasibility Study*. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: [dita\\_n078@yahoo.com](mailto:dita_n078@yahoo.com)

**(halaman ini sengaja dikosongkan)**